



ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL: O CASO HEALTH CLUB WELLDOMUS

por

João Miguel de Rebelo Oliveira

Projeto de Empresa do Mestrado em Marketing

Orientado por:

Carla Sofia Dias Moreira Ramos

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

2013

Breve nota biográfica

João Miguel de Rebelo Oliveira, nascido a 23 de Dezembro de 1976, no Porto, é licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique e Pós-Graduado em Gestão da Qualidade pela Universidade Moderna do Porto.

Iniciou a sua atividade profissional em 1994 na empresa Blusen, S.A. dedicada à promoção imobiliária, onde começou a trabalhar no Departamento de Qualidade. Foi responsável pela implementação pela primeira vez no ramo de promoção imobiliária em Portugal do Sistema de Gestão de Qualidade e sua gestão, bem como pela obtenção da certificação ISO 9001 nesse mesmo ramo. Foi nomeadamente responsável pela área de formação interna e auditorias, e consequentemente pela Direção da Qualidade da empresa.

Em 2000 assumiu um novo desafio com a criação de uma empresa familiar dedicada à promoção e gestão de eventos sediada na Granja – Espinho, assumindo desde o início funções de direção, liderança e gestão do negócio. Em 2004, a empresa evolui para a contratação de catering próprio e eleva o seu padrão de serviço e qualidade no mercado aumentando assim a sua notoriedade. Em 2008, procede-se à venda do negócio e um novo desafio na gestão nasce com a integração numa outra empresa do grupo familiar dedicada à saúde e bem-estar, nomeadamente o Welldomus Fitness e Spa Services. Nesta empresa passa a desempenhar a função de diretor comercial da empresa. Em 2012, assume igualmente o cargo de direção de marketing da empresa. Face a esta nova alteração de funções, sentiu necessidade de aprofundar conhecimentos e aptidões na área de Marketing através de formação superior, com a realização do Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

À minha família, que sempre me deu força e motivação no decurso da minha atividade académica.

Quero agradecer aos meus irmãos com quem trabalho, o apoio nesta opção e caminho académico.

À minha esposa, a paciência e motivação que me foi dando ao longo desta caminhada.

Ao Vasco, pelo seu sorriso contagiante e força da natureza que me motiva a ser melhor todos os dias.

Um agradecimento especial às minhas colegas Isabel e Rita, que em muito me ajudaram e sempre estiveram presentes quando necessitei, fazendo deste percurso uma experiência muito enriquecedora bem como um momento de amizade que ficará presente até ao final dos meus dias.

A todos os colegas de curso, obrigado pelos momentos que passamos juntos, espírito de entreajuda, convívio, alegria e boa disposição que tornaram ao longo destes dois anos esta experiência memorável.

A todos os professores que me ensinaram e ajudaram, um obrigado especial esperando estar à altura de merecer os Vossos ensinamentos.

Para terminar gostaria de agradecer à minha orientadora neste projeto, a Professora Carla Ramos, uma referência para mim e incansável no apoio e motivação deste objetivo na minha vida. Em mim tem um amigo para toda a sua vida. Aprendi muito e especialmente aprendi a conhecer um ser humano excepcional. Obrigado pela dedicação e carinho.

Resumo

O projeto de empresa que me proponho realizar incide sobre a empresa *Welldomus Fitness e Spa Services*. O *Welldomus* nasce no Porto em 2007, e apresenta-se como um espaço inovador que se distingue pelo conceito integrado de bem-estar físico e emocional que se propõe oferecer aos seus sócios. O conceito do *Welldomus* centra-se em satisfazer necessidades de melhoria da condição física e emocional, proporcionando lazer e socialização de indivíduos e famílias. Desde a sua criação que o *Welldomus* se pautou por oferecer serviços de excelência que lhe permitissem diferenciar-se da concorrência, assim como obter o reconhecimento do mercado ao dar resposta às necessidades e objetivos específicos dos seus clientes.

No entanto, tendo em conta o desenvolvimento do negócio ao longo dos últimos cinco anos, chega o momento de efetuar uma análise estratégica aprofundada da empresa com vista à elaboração de um projeto que sustente um plano de expansão da empresa. Ao levar a cabo um estudo detalhado sobre o *Welldomus* e a sua envolvente, explora-se a possibilidade de enveredar por estratégias de crescimento que passam por um desenvolvimento nacional e internacional. Pretende-se desta forma aplicar os conhecimentos que foram adquiridos com a parte escolar do Mestrado de Marketing e identificar soluções estratégicas que potenciem o crescimento sustentado do *Welldomus*.

Palavras-Chave

Diagnóstico Estratégico, Estratégias de Expansão, *Fitness e Spa, Welldomus*.

Abstract

The project here presented is based on the activity of *Welldomus Fitness e Spa Services*. *Welldomus* is a small company established in Porto that was born in 2007, and which presents itself as an innovative space that is distinguished by the integrated concept of physical and emotional well-being that it offers to its members. The *Welldomus* concept focuses on meeting the needs for improvement of the physical and emotional condition, providing individuals and families with recreation and socialization opportunities. Since its inception, *Welldomus* has been distinguished for offering excellent services that foster its potential for differentiation and market recognition by addressing their clients' needs and specific objectives.

Considering the company's development over the last five years, an in-depth strategic analysis of the company is carried out to develop a plan for its expansion. By carrying out a detailed study on *Welldomus* and its surrounding environment, this study explores the possibility of embarking on growth strategies that reflect a national and/or international development. The aim of this project is therefore twofold: to apply the knowledge that was acquired with the Master of Marketing lectures, and to identify strategic solutions that promote *Welldomus*' sustained growth.

Keywords

Strategic Diagnosis, Growth Strategies, *Fitness and Spa*, *Welldomus*.

Índice

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVO DO ESTUDO.....	1
1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	2
2. CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. INTRODUÇÃO	3
2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	4
2.2.1. <i>Análise Interna</i>	4
2.2.2. <i>Análise Externa</i>	5
2.2.3. <i>Diagnóstico Estratégico</i>	6
2.2.4. <i>Modelo de negócio</i>	6
2.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE EXPANSÃO.....	7
2.3.1. <i>Penetração no Mercado</i>	8
2.3.2. <i>Desenvolvimento do Mercado</i>	8
3. CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DO WELLDOMUS FITNESS E SPA SERVICES.....	10
3.1. INTRODUÇÃO	10
3.1.1. <i>Missão</i>	11
3.1.2. <i>Valores</i>	12
3.2. EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA	13
3.2.1. <i>Volume de Negócios</i>	13
3.2.2. <i>Evolução do Número de Sócios</i>	14
3.2.3. <i>Organograma</i>	14
3.3. ÁREAS DE NEGÓCIO	16
3.3.1. <i>Cardio-Fitness</i>	16
3.3.2. <i>SPA</i>	16
3.4. SERVIÇOS E PRODUTOS	17
3.4.1. <i>Cardio Fitness</i>	17
3.4.2. <i>Serviços de SPA</i>	17
3.4.3. <i>Modalidades de cartões de sócio</i>	17
3.5. CLIENTES, MERCADOS E PARCERIAS	18
3.5.1. <i>Clientes</i>	18
3.5.2. <i>Mercados</i>	19
3.5.3. <i>Concorrência</i>	21
3.6. MARKETING MIX	23
3.6.1. <i>Preço</i>	23

3.6.2.	<i>Promoção</i>	23
3.6.3.	<i>Distribuição</i>	24
3.6.4.	<i>Serviço</i>	24
3.6.5.	<i>Pessoas</i>	24
3.6.6.	<i>Instalações Físicas</i>	25
3.6.7.	<i>Processos</i>	25
4.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DO <i>WELLDOMUS</i>	26
4.1.	ANÁLISE EXTERNA	26
4.1.1.	<i>ANÁLISE PESTEL (ambiente macro)</i>	26
4.1.2.	<i>Análise da atractividade do sector: Forças de PORTER</i>	29
4.1.3.	<i>Oportunidades e Ameaças</i>	31
4.2.	ANÁLISE INTERNA	33
4.2.1.	<i>Forças e Fraquezas</i>	33
4.3.	ANÁLISE SWOT COMBINADA	35
4.4.	MODELO DE NEGÓCIO.....	38
5.	ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	44
5.1.	PENETRAÇÃO	45
5.2.	INTERNACIONALIZAÇÃO	47
5.2.1.	<i>Estudo de entrada no Panamá</i>	48
5.2.2.	<i>Estudo de entrada no Brasil</i>	60
6.	CONCLUSÃO	76
7.	REFERÊNCIAS	79

Índice de Figuras

Figura 1	Matriz de Ansoff.....	7
Figura 2	Volume de negócios do <i>Welldomus</i> entre 2008 e 2011	13
Figura 3	Número médio de sócios.....	14
Figura 4	Organigrama do <i>Welldomus</i>	15
Figura 5	Distribuição etária e sexo	18
Figura 6	Peso dos diferentes tipos de cartões de cliente	19
Figura 7	Esquema das cinco forças de Porter.....	29
Figura 8	Rede de Valor do <i>Welldomus</i>	37
Figura 9	Modelo de negócio <i>Welldomus</i>	39
Figura 10	Matriz de Ansoff.....	45
Figura 11	Variação do número de trabalhadores e prestadores de serviços.....	46
Figura 12	Importância dada à atividade física para o próprio bem-estar	69
Figura 13	Total de Ginásios vs Faturação na América Latina	72
Figura 14	Total de Membros vs Penetração Média na América Latina	72
Figura 15	Análise de facilidade de iniciar um negócio de acordo com o país	74

Índice de Tabelas

Tabela 1	Pontos fortes e fracos da concorrência.....	22
Tabela 2	Análise das Cinco Forças de Portes no Mercado do <i>Fitness</i>	30
Tabela 3	Oportunidades e ameaças para o <i>Welldomus</i>	32
Tabela 4	Forças e Fraquezas do <i>Welldomus</i>	34
Tabela 5	Análise SWOT combinada.....	36
Tabela 6	Indicadores Macroeconómicos do Panamá.....	50
Tabela 7	Distribuição População Panamá por idades	52
Tabela 8	Distribuição População por Tipo de Ocupação.....	53
Tabela 9	Indicadores Macroeconómicos do Brasil	62
Tabela 10	Distribuição População Brasil por idades	63
Tabela 11	Taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade, segundo as grandes regiões e algumas características selecionadas.....	64
Tabela 12	Taxa de frequência líquida de estabelecimento de ensino da população residente de 6 a 24 anos de idade, por grupos de idade e nível de ensino, segundo as grandes regiões, as Unidades da Federação e as Regiões Metropolitanas	65
Tabela 13	Importância do Brasil nos fluxos comerciais com Portugal	73

Acrónimos

AEP – Associação Empresarial Portuguesa
AGAP – Associação de Ginásios e Academias de Portugal
AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AMB – Associação Médica de Brasília
BCB – Banco Central do Brasil
CAGE – (Distância) Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica
CEO – Chief Executive Office
CIA – Central Intelligence Agency
CRM – Customer Relationship Management
EIU – The Economist Intelligence Unit
EU – European Community
FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto
FMEA – Failure Mode and Effects Analysis
FMI – Fundo Monetário Internacional
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
INE – Instituto Nacional de Estatística
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
IVA – Imposto Valor Acrescentado
OMS – Organização Mundial da Saúde
PESTEL – Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal
PIB – Produto Interno Bruto
PNB – Produto Nacional Bruto
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
SBC – Sociedade Brasileira de Cardiologia
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WIP – World Investment Prospect

1. CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo deste estudo consiste em analisar o percurso e situação atual da empresa *Welldomus* e propor mediante o resultado dessa análise, estratégias de expansão que potenciem o seu crescimento. Este trabalho surge devido à experiência do autor como sócio e colaborador da empresa em questão e devido à situação de elevada instabilidade em que se encontram grande parte das empresas no tecido empresarial português, e nomeadamente da empresa em causa.

O panorama atual do mercado coloca todas as empresas numa situação de elevada incerteza e risco. Face a todos os constrangimentos de uma conjuntura económica e social fragilizadas, pretende-se estudar as opções de expansão disponíveis ao *Welldomus*, nomeadamente através de estratégias de penetração ou internacionalização. No entanto, para prosseguir com esta estratégia, é vital levar a cabo um estudo profundo sobre a situação da empresa, nomeadamente dos recursos e competências, com o objetivo de analisar se esta se encontra preparada para a penetração ou a internacionalização. A penetração deve ser cuidadosamente analisada por forma a perceber se esta forma de expansão é a mais adequada dada a conjuntura atual do mercado Português. Quanto a uma possível estratégia de internacionalização, os potenciais países de destino devem ser alvo de uma análise de forma a identificar os mercados potenciais, entraves à entrada e diferenças culturais, entre outros elementos relevantes a uma estratégia de expansão global. No decurso do presente trabalho serão abordados estes tópicos através de uma análise macro, assim como de uma análise

micro, sendo que o resultado final tem como objetivo dotar a empresa do conhecimento e ferramentas necessárias para levar a cabo uma estratégia de expansão e de possível internacionalização.

1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo é crítico para que a empresa encontre um novo caminho de crescimento que garanta a sua sustentabilidade. Como já foi referido anteriormente, dada a conjuntura económica e situação atual do *Welldomus* que se caracteriza por uma visível dificuldade financeira para prosseguir a curto prazo com a sua visão e desafios a que se propôs, foi equacionada a possibilidade de expandir o negócio para outros pontos do país ou para novos mercados geográficos externos onde o sector seja emergente.

De acordo com a análise de diagnóstico estratégico levada a cabo com este estudo, a estratégia de crescimento o *Welldomus* não deverá ser assente no desenvolvimento da organização via conquistar de quota nos mercados existentes (usando para isso as gama de produtos atuais e alavancando as competências atuais), devendo sim procurar expandir a sua atividade em mercados internacionais que valorizem a estratégia e conceito do *Welldomus*. Assim a direção de desenvolvimento será a procura de mercados emergentes, externos ao mercado existente em Portugal, com novos utilizadores internacionais para produtos e serviços existentes que tenham capacidade económica para valorizarem o conceito.

Em resumo, este trabalho equipa o *Welldomus* com uma visão global da sua situação atual e de uma possível estratégia de crescimento coerente com essa situação. São identificados os instrumentos adequados de análise para que a empresa possa continuar a melhorar o âmbito da estratégia futura, bem como replicar esta metodologia para análise de outras estratégias de crescimento.

2. CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO

No decorrer do presente capítulo irei estudar diversas ferramentas de gestão, sendo que o objetivo final consiste no desenvolvimento de um plano estratégico de expansão para o *HealthClub Welldomus*.

Mas o que é a estratégia e qual a sua utilidade para uma empresa?

A estratégia consiste na formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 1997).

Este processo de implementação de uma estratégia identifica a direção e o âmbito de uma organização a longo prazo, que alcança vantagem num ambiente em mudança através da sua configuração de recursos e competências, com o objetivo de satisfazer expectativas dos acionistas (Johnson et al. 2008).

De forma a obter uma análise fidedigna do mercado, a empresa deverá recolher informação, tendo em consideração aspectos do seu meio envolvente e como estes impactam positiva e negativamente a organização.

Todas as organizações perseguem a vantagem competitiva - uma característica intrínseca ao negócio - que ocorre quando a empresa pode satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, e quando a base para esse fim é sustentável apesar dos melhores esforços dos concorrentes para igualar ou superar essa vantagem (Thompson et al. 2012). O objetivo da criação de um plano estratégico é conseguir identificar a vantagem competitiva da organização e potenciar esse aspecto para ter sucesso no mercado. Até porque o propósito da criação de uma empresa (com fins lucrativos) é obter lucro e crescer.

2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

As empresas obtêm as informações de que necessitam através de um entendimento integrado dos ambientes externo e interno, para compreender o presente e prever o futuro (Hitt et al. 2002). Este processo de recolha de informação evidencia uma análise estratégica que abrange vários níveis da envolvente onde a empresa opera, cabendo à organização estruturar este conhecimento de uma forma eficaz e útil. Estas camadas de conhecimento vão desde o macro-ambiente até ao estudo da organização (Johnson et al. 2008).

2.2.1. ANÁLISE INTERNA

O estudo do ambiente interno permite que a empresa identifique o que pode ou não fazer tendo em conta os pontos fortes e pontos fracos da organização (Hitt et al. 2002). Para isso, é preciso conhecer em detalhe a organização e identificar os pontos que lhe concedem a sua vantagem competitiva, assim como os aspectos que tornam a sua sobrevivência um desafio. A empresa tem total poder para influenciar as características intrínsecas da empresa, podendo tentar reforçar os seus pontos fortes e colmatar os seus pontos fracos.

Para definir um plano estratégico, é imperativo conhecer o produto / serviço que a organização detém. No caso do *HealthClub WellDomus*, e visto que se trata de um serviço, a componente de Recursos Humanos é muito importante e está associada ao sucesso de uma estratégia diferenciadora.

Uma ferramenta essencial nesta etapa é o denominado Marketing-Mix - um composto de marketing que analisa o Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Instalações físicas (Johnson et al. 2008). Cada um destes itens vai originar uma política que tem como objetivo potenciar a venda dos serviços da organização.

O resultado destas análises vai permitir a elaboração de uma listagem de pontos fortes e fracos da organização, sendo esta a primeira parte da análise SWOT.

2.2.2. ANÁLISE EXTERNA

O estudo do ambiente externo permite que a empresa identifique aquilo que poderia escolher para fazer tendo em conta as oportunidades e as ameaças que o ambiente coloca à empresa (Hitt et al. 2002).

A análise externa compreende o nível macro da análise estratégica e tem como resultado reconhecer mudanças, tendências, oportunidades e ameaças no ambiente (Hitt et al. 2002), fornecendo uma visão alargada através da ferramenta PESTEL. Os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais equipam a organização com a identificação de elementos que podem causar impacto no sucesso e na falha da estratégia (Johnson et al. 2008). São aspectos sobre os quais a empresa não tem grande poder para influenciar.

A análise PESTEL proporciona uma visão mais generalista do mercado, mas a organização atua a um nível mais pequeno, designado de Indústria ou Sector, onde as ameaças são diferentes. De forma a complementar a análise macro, irei utilizar a ferramenta das Cinco Forças de Porter que permite estudar o sector onde opera o negócio do HealthClub WellDomus (Johnson et al. 2008).

O modelo de concorrência das Cinco Forças contempla: Ameaças na indústria, Ameaça de substitutos, Poder dos compradores, Poder dos fornecedores e Rivalidade competitiva (Hitt et al. 2002) (Porter, 1985). O sector em análise diz respeito a um nicho de mercado Premium na área do bem-estar e da saúde onde o investimento é elevado e a oferta diferenciada.

Esta análise das forças externas à empresa permite levar a cabo a segunda parte da análise SWOT, incidindo como já foi referido sobre as oportunidades e ameaças a que a organização está sujeita. A identificação destes elementos tem em consideração a análise macro e a análise do sector feitas anteriormente.

2.2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O Diagnóstico estratégico resulta da análise combinada da SWOT numa matriz de 2X2, onde os fatores são potenciados: Superar as fraquezas para procurar oportunidades, Procurar oportunidades que se adequem às forças, Estabelecer um plano defensivo para evitar ficar altamente susceptível às ameaças externas e Identificar formas de usar as forças para reduzir a vulnerabilidade às ameaças externas.

Através de combinações adequadas, a empresa consegue alcançar a competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média, ou pelo menos acima dos seus concorrentes (Hitt et al. 2012).

2.2.4. MODELO DE NEGÓCIO

A metodologia delineada pelos autores *Osterwalder e Pigneur* no seu livro “*Criar Modelos de Negócio*” consiste em descrever a lógica pela qual uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder et al. 2010).

De entre as várias ferramentas apresentadas anteriormente, foi desenvolvido o modelo de negócio do *Welldomus* denominado de “Canvas” com o intuito de ser facilmente compreendido pela organização, facilitando as descrições e discussões internas. Este conceito pode tornar-se numa prática e linguagem partilhada na organização que permita descrever e alterar facilmente elementos do modelos de negócio adoptado para criar estratégias alternativas e inovadoras.

Este modelo de negócio é descrito com nove blocos que mostram a lógica de como uma empresa pretende ganhar dinheiro, cobrindo áreas de um negócio como: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira tornando visível a todos elementos da empresa para que possam cooperar na análise. Os blocos descritos pelos autores pretendem analisar as atividades chave, parcerias chave, recursos chave, estruturas de custos, relações com clientes, segmentos de clientes, propostas de valor, canais e fluxos de rendimento e como resultado final obtém-se um mapa de informação distribuída que permite visualizar do lado esquerdo do mapa a eficiência da empresa, e do lado direito do mapa o valor da empresa.

A “tela” do modelo de negócio, como é designada pelos autores, permite que se pinte sobre ela os desenhos de negócio novos ou os existentes e funciona melhor quando a mesma é impressa e colocada numa grande superfície para que grupos de pessoas possam em conjunto, começar a esquematizar e a discutir o modelo de negócio com recurso a *Post-it* ou marcadores de cor.

O modelo de negócio do *Welldomus* apresentado na secção 4.4 deste trabalho, reflete a análise efetuada no início do ano de 2013 pretendendo traduzir-se num instrumento visual e prático que promova a compreensão, discussão, criatividade e análise de estratégias.

2.3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE EXPANSÃO

Existem várias ferramentas que os gestores podem utilizar para analisar as estratégias de crescimento da empresa. Uma das mais utilizadas é a *Matriz de Ansoff*, modelo desenvolvido por Igor Ansoff no seu livro (Ansoff 1965), que permite à empresa uma análise objetiva e concisa da relação entre novos mercados, mercados existentes, novos produtos e produtos existentes.



Fonte: Adaptado de Exploring Corporate Strategy (2008)

Figura 1 Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff fornece uma forma simples de gerar quatro direções alternativas de um desenvolvimento estratégico para uma organização em termos de produtos e de cobertura de mercado, tendo em conta a competência estratégica da organização e as expectativas dos interessados.

Para crescer, a organização basicamente tem que escolher entre penetrar mais a fundo na sua atmosfera atual (quadrante A da matriz), deslocar-se para a direita da matriz (quadrante B da matriz) para desenvolver novos produtos para mercados existente – desenvolvimento de produto, mover-se para baixo na matriz (quadrante C da matriz) levando os produtos existentes para novos mercados - desenvolvimento de novos mercados, ou tomando o passo mais radical de diversificação total completa com novos mercados e novos produtos - diversificação (quadrante D da matriz) (Johnson et al. 2008).

Nas secções seguintes serão abordados de forma sintética os principais aspetos a ter em consideração relativamente a uma estratégia de penetração e uma estratégia de desenvolvimento de mercado que foram identificados após a análise interna e externa da empresa apresentada nos capítulos seguintes como os mais adequados para o *Welldomus*.

2.3.1. PENETRAÇÃO NO MERCADO

Esta direção estratégica consiste em aumentar a participação nos mercados existentes com produtos já existentes. É a estratégia direcional mais óbvia que se constrói sobre as capacidades estratégicas existentes, e que não requer que a empresa avance para território desconhecido. No entanto, as empresas que procuram uma maior penetração de mercado poderão encontrar duas dificuldades nomeadamente, a retaliação da concorrência dado que o aumento da penetração de mercado é a estratégia que despoleta maior rivalidade na indústria com cada concorrente a tentar defender a sua participação no mercado. Esta rivalidade envolve guerras de preços que poderão custar mais que a quota de mercado ganha. Outra dificuldade são os constrangimentos legais: uma maior penetração de mercado poderá levantar questões de regulação da competitividade tendo em conta o excessivo ganho de poder de mercado (Johnson et al. 2008).

2.3.2. DESENVOLVIMENTO DO MERCADO

O desenvolvimento de mercado implica oferecer os produtos existentes a novos mercados. O desenvolvimento de mercado poderá tomar três formas: novos segmentos, novos utilizadores e novos mercados geográficos. Nos três casos, é essencial que as estratégias de desenvolvimento de mercado sejam baseadas em produtos e serviços que vão ao encontro dos fatores críticos de sucesso no novo mercado. Estratégias baseadas simplesmente em lançar produtos ou serviços tradicionais em novos mercados estão condenadas ao fracasso porque em

termos de capacidades estratégicas normalmente faltam as competências de marketing e de marca para ter sucesso num mercado de clientes desconhecido (Johnson et al. 2008).

A procura de novos mercados intensifica-se em momentos de adversidade e de crise, levando os gestores e as empresas a descobrirem novos mercados para os seus produtos ou serviços diversificando o registo pela presença em apenas um mercado.

Assim, compete aos empresários seleccionar quais os melhores mercados para os seus produtos ou serviços, e qual a melhor forma de entrar no mesmo mercado. No caso de decisão de entrada em novos mercados geográficos, esta é a base de uma estratégia de internacionalização. Resumindo, o âmbito do negócio é definido pelos produtos que oferece e escolhe não oferecer, pelos mercados que procura servir e não servir, pelos concorrentes com que escolhe competir e aqueles que escolhe evitar, e pelo nível de integração vertical (Aaker et al. 2010).

3. CAPÍTULO III: DESCRIÇÃO DO WELLDOMUS FITNESS E SPA SERVICES

3.1. INTRODUÇÃO

O *Welldomus Fitness e SPA Services*, nasce no Porto - Foz do Douro, a 15 de Junho de 2007, e apresenta-se como um espaço inovador que se distingue pelo conceito integrado de bem-estar físico e emocional que se propõe oferecer aos seus sócios. O conceito do *Welldomus* centra-se em satisfazer necessidades de melhoria da condição física e emocional, proporcionando lazer e socialização de indivíduos e famílias.

A localização desempenha um papel fundamental no modelo de negócio deste *Fitness e Spa Center*, para além de se localizar numa das zonas mais privilegiadas da cidade do Porto, está próximo de locais importantes da cidade (ex: Boavista, parque da cidade, vias de acesso), estando também inserido em zona de rio e mar com passeios pedestres e ciclo via, e no complexo desportivo do Clube Fluvial Portuense. Este complexo tem 21.000m² e inclui várias facilidades tais como: o *Welldomus*, o supermercado El Corte Inglés, a Clínica Médica Desportiva do Porto, um restaurante, um cabeleireiro e uma loja de desporto.

O *Welldomus* tem como desafio difundir um conceito *Wellness* que se baseia no equilíbrio físico e emocional alcançado através da saúde e socialização. Quando os clientes *Welldomus* se encontrarem num estado que se sintam suficiente em forma para fazerem o que querem sem esforço, quando conseguirem gerir o stress sem se sentirem esmagados pelo

mesmo, quando comer se tornar numa experiência agradável sem se tornar numa obsessão, quando o exercício se tornar parte integrante das suas vidas, então os clientes *Welldomus* estarão a aderir ao conceito *Wellness*. A sua abordagem pessoal na preparação física destina-se a ajudar as pessoas a integrar todos os aspectos do bem-estar, nas suas vidas, de uma forma personalizada, exclusiva a cada um e em linha com as necessidades e aspirações pessoais. Exercício regular, dieta saudável e uma atitude mental positiva, são os alicerces do bem-estar físico e emocional. A filosofia adotada de “*Estilo de Vida WELLNESS*” centra a atenção nas pessoas.

“O *WELLDOMUS* não é um conceito à minha disposição, é um conceito ao meu serviço.”

Fonte: Empresa Stratt

O *Welldomus* preocupou-se em desenvolver espaços de bem-estar, para os seus clientes disfrutem de prazer a cada momento. Diferentes zonas convertem cada momento numa experiência agradável e confortável. Espaços amplos e vanguardistas, detalhes cuidados, combinação de madeiras, ardósias e vidro, com protagonismo da água em total harmonia com o metal e a luz. Para além disso, o *Welldomus* dispõe de equipamentos de última geração que procuram fornecer aos clientes um melhor acompanhamento de resultados, combinando a comodidade com a tecnologia, tornando o treino numa experiência eficaz.

3.1.1. MISSÃO

A missão do *Welldomus* consiste em identificar, satisfazer e valorizar necessidades de melhoria da condição física e emocional, visando um estado contínuo de saúde e bem-estar. Visa desta forma proporcionar lazer e sociabilização a indivíduos/famílias de classe média/alta e alta, que habitem ou trabalhem na zona do Porto.

Para tal, é fundamental que disponha de uma oferta inovadora, holística e integrada de produtos e serviços personalizados e de elevada qualidade, criando e desenvolvendo ambientes confortáveis, sofisticados, envolventes, funcionais e informais, dando origem a experiências que estimulam os sentidos. É fundamental igualmente recorrer a recursos humanos qualificados competentes e com comportamentos adequados ao desempenho da função, suportados por processos e ferramentas que potenciem o seu desempenho. A promoção de forma pró-ativa do estabelecimento e manutenção de parcerias com entidades chave é outro elemento chave para assegurar o cumprimento da missão do *Welldomus*; estas

parcerias devem garantir resultados de elevada qualidade, que devem estar alinhados com a estratégia do *Welldomus* e simultaneamente salvaguardar a relação com o cliente.

3.1.2. VALORES

O *Welldomus* subdivide os seus valores e quatro áreas, nomeadamente: clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas:

a) Clientes

- Empenho de forma continuada na construção de relações de lealdade com os clientes;
- Empenho por comunicação explícita e clara das condições negociadas com os clientes, e cumprimento dessas condições de forma consistente;
- Empenho em acolher, em cada dia, os clientes com lisura e hospitalidade.

b) Colaboradores

- Pautar a relação do *Welldomus* com cada colaborador pela clareza e pela lealdade;
- Defesa por uma cultura organizativa de responsabilidade e de respeito pelos outros e pelos compromissos assumidos;
- Melhores pessoas e melhores profissionais produzem melhores resultados (desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores);
- O comportamento da organização para com os colaboradores deve-se reger tendo por base essencialmente o mérito dos mesmos (reconhecer e valorizar o mérito dos colaboradores).

c) Fornecedores

- Pautar a relação com cada fornecedor pela clareza e pela lealdade;
- Empenho em estabelecer com os fornecedores uma relação marcada pelo rigor e exigência, tendo em vista a edificação de uma relação de parceria.

d) Acionistas

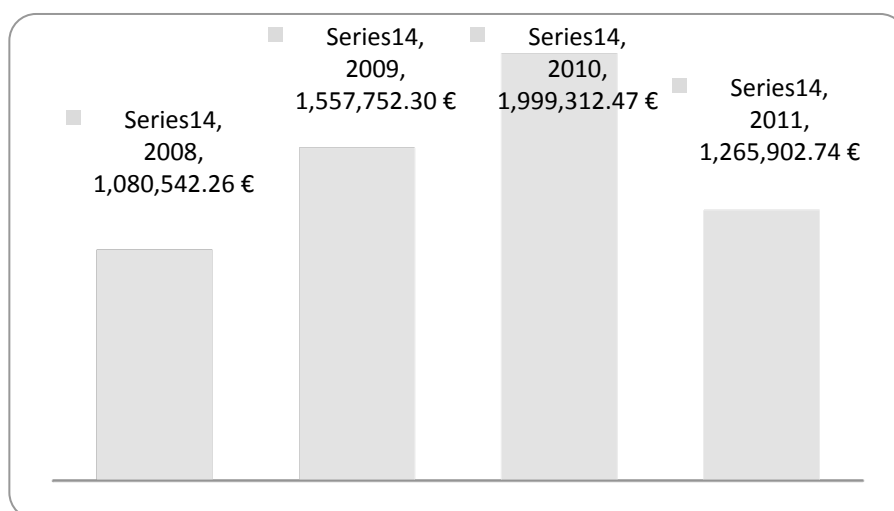
- Pautar a relação com cada acionista pela clareza e pela lealdade.

3.2. EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

Nesta secção analisa-se a evolução do Welldomus nos últimos quatro anos relativamente ao seu volume de negócios, número de sócios, bem como a sua estrutura organizativa.

3.2.1. VOLUME DE NEGÓCIOS

O gráfico descrito na figura 2, apresenta o volume de negócios do *Welldomus* desde 2008, meio ano após o início da sua actividade (i.e. Junho de 2007), até 2011. Podemos concluir que se verificou um crescimento até final de 2010; no entanto é de realçar que o valor de 2010 está relativamente empolado, uma vez que reflecte o aumento de prontos pagamentos efectuados entre Novembro de 2010 e Dezembro de 2010, consequência do anúncio do aumento do IVA deste sector de 6% para 23%.



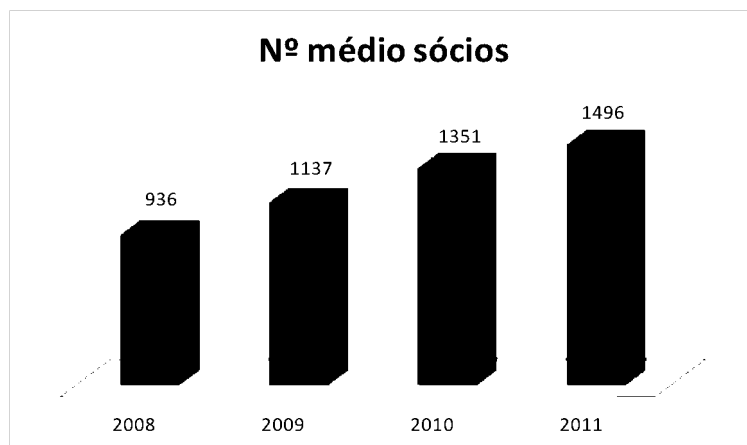
Fonte: Dados da empresa

Figura 2 Volume de negócios do *Welldomus* entre 2008 e 2011

Por outro lado, os valores de 2011 não representam propriamente um decréscimo da actividade, já que a descida de valor se deve essencialmente à mudança de legislação relativa aos recibos verdes, que levou a que os serviços de *Personal Training* deixassem de ser facturados ao *Welldomus* mas sim aos próprios profissionais. A conjuntura económica e o aumento do IVA foram também responsáveis pelo não aumento de facturação em 2011.

3.2.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE SÓCIOS

O número de clientes desde 2008 tem vindo a aumentar todos os anos (ver figura 3), não só devido à estrutura de vendas existente, mas igualmente pela política de retenção de clientes colocada em prática pelo *Welldomus*; esta política que permite evitar que o número de cancelamentos seja superior ao número de novas adesões.

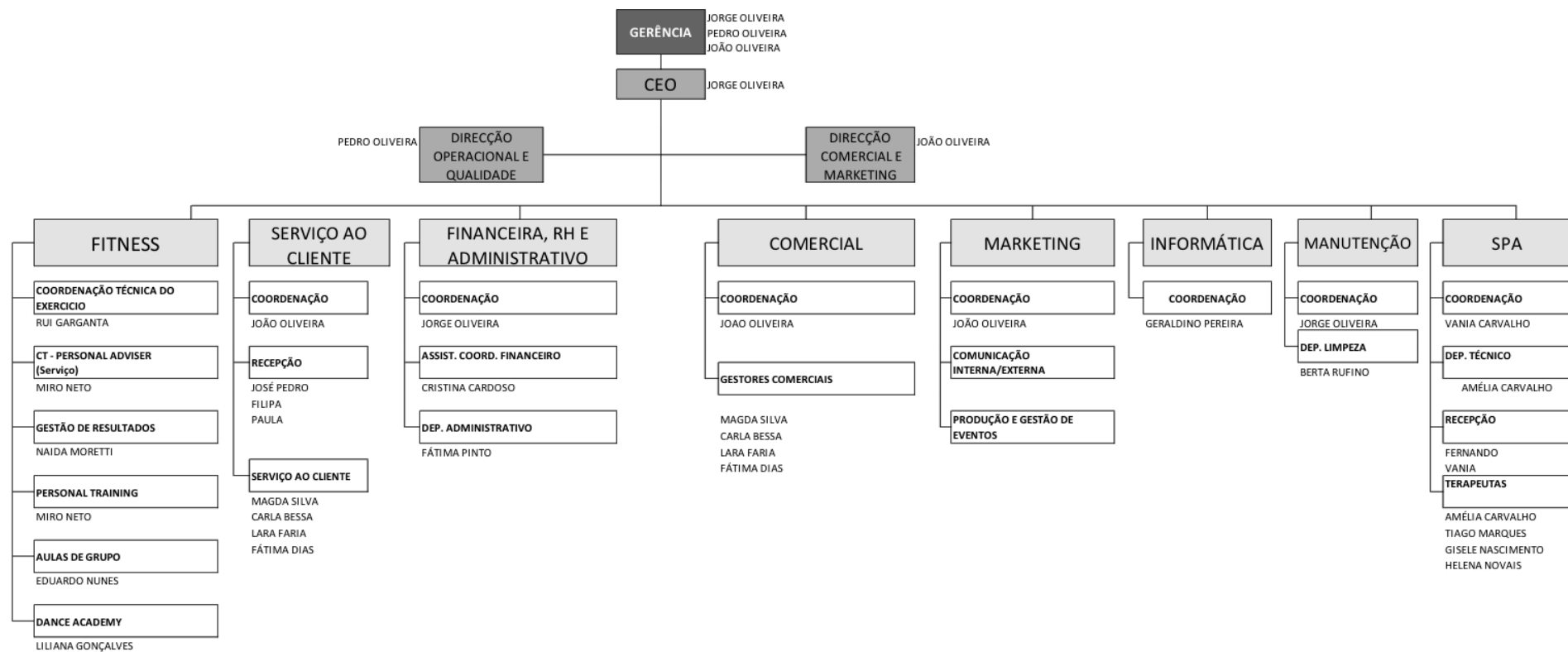


Fonte: Dados da empresa

Figura 3 Número médio de sócios

3.2.3. ORGANIGRAMA

O Organigrama apresentado na figura 4, reflete uma estrutura de gestão familiar, composta por três irmãos que estão na direção da empresa. Jorge Oliveira é o CEO da empresa. A direção operacional é assegurada por Pedro Oliveira e a direção comercial e marketing é assegurada por João Oliveira, estando assim as principais áreas da empresa entre os três irmãos. Existem ainda outros departamentos como financeiro, serviço ao cliente, SPA, manutenção, informático e *fitness*, assegurados por coordenadores que reportam diretamente à direção. A estrutura é simples e flexível, representando um fator diferenciador de ajustamento à mudança rápida e às tendências do mercado.



Fonte: Dados da empresa

Figura 4 Organograma do *Welldomus*

3.3. ÁREAS DE NEGÓCIO

3.3.1. CARDIO-FITNESS

O *Welldomus* dispõe de uma área de 2500m², correspondendo cerca de 800 m² ao espaço de *fitness*, cerca de 600m² a um *Day SPA* e a restante, e uma área de aproximadamente 1100m² ao *lobby* de entrada, gabinetes de trabalho para staff e balneários.

O espaço de *Fitness* é composto por quatro salas de aulas de grupo, munidos de um sistema de som e imagem que proporciona experiências e ambientes únicos. Este espaço inclui uma sala de cardio e musculação, que é composta por 25 equipamentos de musculação e 40 equipamentos cardiovasculares, tais como: bicicletas, tapetes, elípticas, etc. Todos estes equipamentos dispõem uma tecnologia inteligente (i.e. *Wellness System* da *Tecnogym*) que permite, de forma digital, que todos os exercícios e programas de treino possam estar programados e ser visualizados em *displays* dispostos na própria sala, permitindo ainda a visualização de resultados e gráficos de desempenho de cada aluno. Como elemento diferenciador adicional terá uma área, destinadas ao novo conceito “*kinesis*”, que permite uma adaptação do exercício aos gestos naturais do ser humano e uma maior simplicidade no treino físico, tornando a atividade física numa experiência agradável e acessível a todos. Ainda na área de *Fitness*, os clientes podem usufruir de uma zona de bar, bem como um local com acesso gratuito á internet e um espaço vocacionado para o *Kidsitting*. O último permite que as famílias que frequentam o *Welldomus* possam proceder á prática do exercício enquanto os elementos mais novos (i.e. crianças) são acompanhados por monitores credenciados nessa área de diversão para crianças.

3.3.2. SPA

O espaço de SPA é composto por uma recepção, dois balneários, quatro salas de massagem individuais dotadas dos melhores equipamentos, uma sala para tratamentos estéticos e uma suite VIP que inclui um jacuzzi para duas pessoas. Dispõe ainda de uma piscina de correntes com diferentes tipos de jactos de hidroterapia, três duches aromáticos, uma Sauna, um banho Turco-Hammam e um Salt Laconium. Este espaço dispõe ainda de uma zona de relaxamento com treze camas, que permite aos clientes viver a verdadeira experiência do SPA, tendo á sua disposição uma variedade de chás, fruta e água. Está área dispõe ainda

sistema central de som com músicas especialmente selecionadas e adaptadas ao ambiente desejado.

3.4. SERVIÇOS E PRODUTOS

O *Welldomus* apresenta ao mercado um conceito diferenciador que integra num só espaço dois mundos perfeitamente relacionados, como o exercício e bem-estar emocional, para tal desenvolveu um conjunto de serviço e produtos que sustentam a sua estratégia e posicionamento.

3.4.1. CARDIO FITNESS

O cardio fitness inclui uma variedade alargada de serviços, dos quais destacamos os seguintes: Cardio *fitness*, musculação, modalidades de aulas BTS, aulas de *freestyle* tais como localizadas, *welcycling*, total condicionamento, aulas de combate tais como *Jiu jitsu*, e Boxe, aulas holísticas tais como Yoga, Tai Chi, *Pilates*, *Streching*. O Cradio *Fitness* também inclui hidroginástica, natação, serviço de treino personalizado, comercialização de produtos tais como: águas, aloquetes, toalhas, chaves de treino, serviços de bar, avaliações físicas, consultas técnicas de exercício, serviços de *Kidsitting*, programas de treino especializados para Golfe, serviços da dança e artes marciais para crianças, atividades para populações especiais tais como para obesos, grávidas, séniores, e por último, atividades externas lúdicas, sociais, desportivas *indoor* e *outdoor*.

3.4.2. SERVIÇOS DE SPA

Os serviços de SPA incluem massagens, tratamentos, venda de produtos faciais e corporais, oferta de programas de SPA para meio-dia ou dia completo, SPA *parties*, e serviços de estética. O SPA inclui ainda a possibilidade de usufruir de programas temáticos a dois, assim como de circuitos de hidroterapia, banhos especiais, e por último tratamentos especializados, tais como para perda de peso, grávidas ou adolescentes.

3.4.3. MODALIDADES DE CARTÕES DE SÓCIO

São várias as modalidades de pagamento que foram desenvolvidas de acordo com as necessidades apresentadas pelos clientes. Este desenvolvimento visa ir de encontro às exigências e expectativas dos mesmos.

O primeiro cartão desenvolvido pelo *Welldomus*, representa e dá forma ao conceito integrado, sendo denominado por cartão PRESTIGE. Este cartão permite ao sócio dispor de

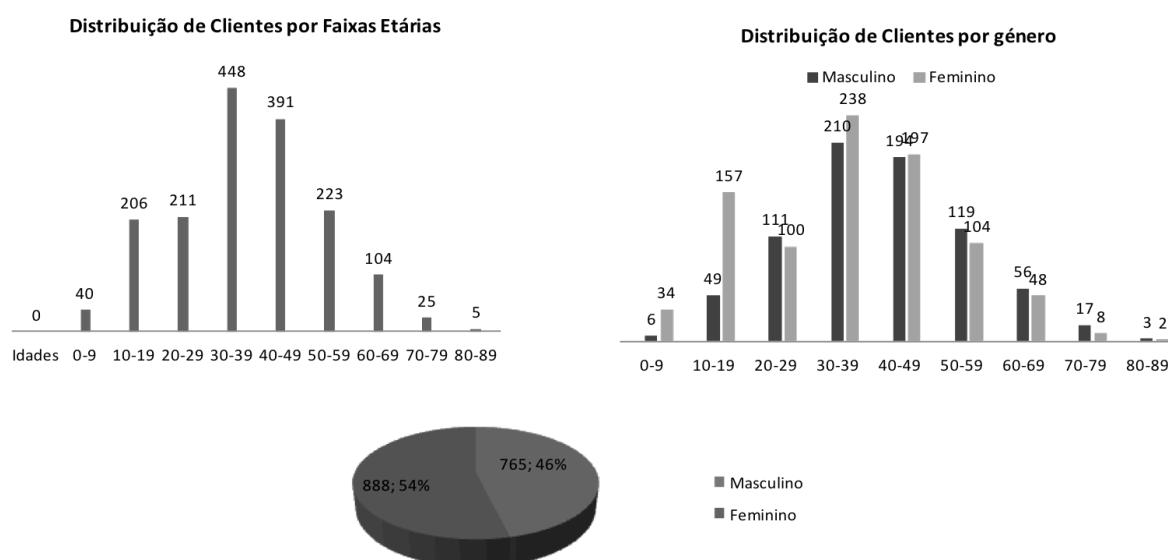
livre acesso á zona de cardio-fitness e SPA, beneficiando ainda de 10% desconto em todas massagens e produtos adquiridos no *WellDomus*, sendo ainda providenciado o uso de duas toalhas, roupão e chinelos. O cliente poderá ainda aceder livre e gratuitamente ás piscinas do Clube Fluvial Portuense. Este cartão não representa a modalidade mais económica, mas representa a opção mais distinta e de maior potencial económico e social. Existem ainda o cartão Soul, destinado apenas aos amantes do SPA, e em que não está prevista qualquer atividade física; existe também um cartão denominado de Body, que não prevê serviços de SPA, mas apenas de exercício físico. De acordo com os segmentos de idades a que se destinam, e os períodos do dia a que dão acesso, estes dois cartões podem apresentar diferentes valores de descontos. Existem ainda cartões vocacionados para crianças e adolescentes, com as opções de modalidades como dança ou jiu-jitsu. Por fim, existem modalidades de cartões/pagamento de opção privada, isto é, com acréscimos de valor á mensalidade para jiu-jitsu, triatlo e boxe.

3.5. CLIENTES, MERCADOS E PARCERIAS

3.5.1. CLIENTES

O conceito *Welldomus* foi desenvolvido para atrair clientes do segmento de classe média-alta e alta, que habitam ou trabalham no Porto e arredores.

Os gráficos abaixo apresentados refletem a distribuição atual dos clientes *Welldomus* por faixa etária e sexo (ver gráficos na figura 5).

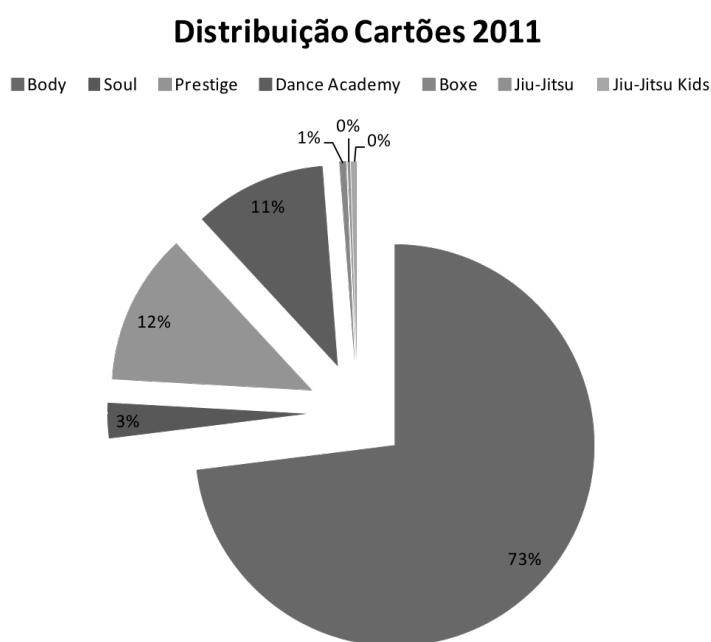


Fonte: Dados da empresa

Figura 5 Distribuição etária e sexo

Pode-se concluir que o segmento de idades mais representativo na população do *Welldomus* situa-se entre os trinta e os quarenta anos, ligeiramente dominado pelo sexo feminino, apesar de se traduzir numa diferença pouco substancial, estando assim o *Welldomus*, representado por uma distribuição equilibrada entre sexo masculino e feminino.

O gráfico referente à figura 6 apresenta um agrupamento de clientes Dezembro de 2011 pelo tipo de cartão que adquiriram. Este gráfico mostra que setenta e três por cento dos clientes do *Welldomus* escolheram uma oferta baseada em serviços de aulas de grupo e cardio fitness, e apenas doze por cento optaram pelo cartão de acesso total ao fitness e SPA, cartão este que deveria ser mais representativo da estratégia do *Welldomus* em termos de serviço integrado.



Fonte: Dados da empresa

Figura 6 Peso dos diferentes tipos de cartões de cliente

3.5.2. MERCADOS

O *Welldomus* atua apenas no mercado do grande Porto, dado ser ainda um clube regional. No entanto, O *Welldomus* tem como um dos seus objetivos tornar-se a médio prazo num clube nacional e internacional.

5.5.3. Parcerias

Visto estar localizado num complexo desportivo, o *Welldomus* tem obrigatoriamente e desde logo parcerias com todas as empresas que operam no complexo, nomeadamente com o Clube Fluvial Portuense, El corte Inglés, Clínica Médica do Exercício, e o Cabeleireiro Fernando Amaro permitindo aos clientes uma oferta de serviços com condições especiais bem como uma comodidade na sua aquisição. Para além disso, ao longo da sua atividade o *Welldomus* estabeleceu inúmeras parcerias com diversas empresas de ramos diversos, tais como do ramo automóvel, com clínicas, ordens de saúde, associações, bancos, *software houses*, óticas, empresas produtoras de bebidas, joalharias, vestuário, restaurantes, bares, seguros, empresas de golf, universidades, etc. Todas estas parcerias permitiram a divulgação do *Welldomus* junto de todos os colaboradores e clientes, assim como a captação de inúmeros clientes e igualmente a obtenção de patrocínios através de divulgação de produto ou marca aos clientes do *Welldomus*. Recentemente a empresa tem vindo a desenvolver com algumas destas parcerias, novas formas de modelos de negócio que envolvem a possibilidade de criar em conjunto com os parceiros, produtos ou serviços que são depois comercializados por ambos (i.e. o *Welldomus* e a Clínica Luso Espanhola desenvolveram uma parceria que permite à clínica melhorar os resultados das cirurgias estéticas dos seus clientes, onde o serviço de cirurgia tem desde já incluído um programa de treino específico que cada cliente deverá seguir após as cirurgias).

Para além das parcerias acima descritas, e como forma de dar resposta às necessidades de determinados clientes que se deslocam para Lisboa com alguma frequência, o *Welldomus* estabeleceu parcerias comerciais com dois dos melhores *health clubs* em Lisboa, permitindo que sócios do *Welldomus* pudessem sem qualquer custo adicional usufruir dos serviços de cardo e fitness nestes clubes nas suas deslocações a Lisboa e igualmente os clientes destes dois clubes poderem usufruir dos serviços do *Welldomus* nas suas estadias no Porto. Esta parceria permitiu aumentar a visibilidade do *Welldomus* em Lisboa e prestar um serviço adicional aos clientes.

Uma parceria igualmente fundamental é com a AGAP (Associação de Ginásio e Associações de Portugal), ao qual Jorge Oliveira (CEO), representa funções nos órgãos de Direção.

Por último, recentemente o *Welldomus* estabeleceu uma parceria com uma empresa de roupa desportiva que dispõe de um espaço nas instalações do *Welldomus*, para promover os

seus produtos, permitindo assim, prestar um novo serviços aos seus clientes e obter uma renda do espaço cedido a esse mesmo parceiro.

3.5.3. CONCORRÊNCIA

A concorrência do *Welldomus* consiste em empresas que operam no mercado do *Wellness*, cujo conceito se baseie em satisfazer necessidades de melhoria da condição física e emocional, proporcionando lazer e socialização de indivíduos e famílias. É fundamental que disponham de uma oferta inovadora, holística e integrada de produtos e serviços personalizados e de elevada qualidade, criando e desenvolvendo ambientes confortáveis, sofisticados, envolventes, funcionais e informais, dando origem a experiências que estimulam os sentidos.

O mercado do fitness veio a profissionalizar-se há cerca de 10 anos com a entrada em Portugal da cadeia de Health Club Holmes Place, e com a introdução dos seguintes elementos: novos conceitos de gestão, programas de treino, arquitetura e design dos equipamentos, qualidade e higiene, *staff* especializado e com forte capacidade de fornecer um serviço de elevada qualidade, bem como com a introdução dos serviços *personal training*. Na zona geográfica da Foz, o mercado do fitness foi dominado durante cerca de 20 anos pelo grupo *Premier*, cujo negócio assentava numa localização privilegiada. Este grupo atraía um segmento alto, baseando-se exclusivamente na qualidade dos profissionais, e relativamente pouco nas instalações, qualidade de atendimento, higiene e segurança, etc. O Grupo não teve ao longo deste período de 20 anos qualquer tipo concorrência. A cadeia Solinca apareceu mais tarde com preços mais económicos, visando atrair segmentos de clientes diferentes, resultando numa grande expansão. No entanto, esta cadeia não privilegia a qualidade e rigor nos serviços prestados. A cadeia mais recente em Portugal é a Virgin, que se vem posicionar como a mais competitiva entre preço e qualidade apresentada, mas ainda voltada para massas, e como tal com pouco foco no serviço.

O *Welldomus* tem desta forma um espaço muito próprio principalmente pelos serviços que oferece e pela localização que ocupa na cidade do Porto, sendo capaz de se diferenciar e conseguir a sua própria quota de mercado para um público bem definido e com necessidades aspiracionais.

A tabela 1 inclui uma análise sumária dos pontos fortes e pontos fracos dos principais concorrentes e foi elaborada pelos gestores do *Welldomus* em consonância com o trabalho desenvolvido por um consultor externo. Com base na informação recolhida neste processo de raciocínio estratégico foi possível determinar os pontos fortes e fracos da organização.

PONTOS FORTES					
Comuns	Holmes	Solinca	Premier	Sheraton	Virgin
<p>Marca forte ;</p> <p>Sinergias decorrentes do facto de serem cadeias, tais como: preços mais económicos, facilidade de deslocalização entre clubes, economias de escala, expressão nacional atraindo investidores;</p> <p>Experiência no negócio;</p> <p>Boa localização;</p> <p>Agressividade comercial;</p>	<p>Agressividade da área de marketing;</p> <p>Qualidade das instalações;</p> <p>Escala internacional;</p> <p>Higiene;</p> <p>Nº de unidades;</p> <p>Organização interna;</p>	<p>Capacidade de divulgação a partir das sinergias do grupo Sonae;</p> <p>Localização em shoppings do grupo Sonae;</p> <p>Nº de unidades;</p> <p>Renda variável;</p>	<p>Preço mais competitivo;</p> <p>Antiguidade da marca;</p> <p>Localização;</p> <p>Clube social;</p>	<p>Integração num hotel 5*;</p> <p>Pioneiro em SPA no Grande Porto;</p> <p>Qualidade de instalações;</p> <p>Marca;</p>	<p>Marca forte;</p> <p>Relação preço / qualidade;</p> <p>Conceito de negócio / posicionamento;</p> <p>Oferta de serviços;</p> <p>Imagem forte;</p>
PONTOS FRACOS					
Comuns	Holmes	Solinca	Premier	Sheraton	Virgin
<p>Qualidade de serviço fraca;</p> <p>Baixa retenção de clientes;</p> <p>Inexistência de um serviço personalizado;</p>	<p>Pouca fidelização dos sócios por mérito;</p> <p>Fragilidade financeira;</p> <p>Fraca qualidade na organização de eventos;</p> <p>Agressividade comercial;</p> <p>Rigidez na gestão e lenta adaptação;</p> <p>Suportam rendas elevadas aos fundos;</p>	<p>Atitude passiva face ao mercado;</p> <p>Fraco acompanhamento do cliente;</p>	<p>Equipamentos desatualizados;</p> <p>Situação económica débil;</p> <p>Fraca qualidade profissional;</p> <p>Instalações desadequadas;</p> <p>Fraco acompanhamento do cliente;</p> <p>Má gestão;</p> <p>Mau relacionamento com os clientes;</p> <p>Higiene;</p>	<p>Serviço não adequado às expectativas;</p>	<p>Clientes de classe social baixa ou média;</p> <p>Higiene;</p> <p>Organização;</p>

Fonte: Dados da empresa / estudo elaborado por consultor externo

Tabela 1 Pontos fortes e fracos da concorrência

3.6. MARKETING MIX

O Marketing Mix é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. O Marketing Mix em serviços divide-se em 7 P's: *Product* (produto), *Price* (preço), *Promotion* (comunicação), *Place* (distribuição), *People* (Pessoas), *Place* (Instalações Físicas) e *Process* (procedimentos).

3.6.1. PREÇO

A tabela de preços do *Welldomus* centra-se especialmente em valores para cartões de acesso ao *healthclub*, que podem incluir apenas serviços de Cardio Fitness, apenas serviços de SPA ou ambos, valores para serviços de *personal training* e valores para serviços de SPA como massagens, tratamentos, circuitos hidroterapia ou produtos. Estes podem ser cobrados mensalmente, semestralmente ou anualmente e em cada uma destas situações de fidelização os preços diferem mediante o período de fidelização, sendo os de maior fidelização os mais económicos numa base mensal. Os preços foram definidos tendo em consideração o investimento efetuado e sua rentabilização em termos do plano de negócios, custo de cada utente médio, valores apresentados pela concorrência, e posicionamento da empresa face aos serviços e publico alvo que pretende alcançar.

3.6.2. PROMOÇÃO

O *Welldomus* tem vindo a crescer todos os anos devido a uma forte aposta do *Word-of-Mouth* dos nossos sócios que através de campanhas promocionais, bem como pela satisfação do serviço, convidam amigos e familiares a conhecerem e a experimentarem o *Welldomus*. Existe uma newsletter mensal que informa todos os clientes das novidades e eventos que irão ter lugar. As redes sociais são igualmente importantes para o contacto com os clientes, sendo estas usadas para informar os clientes de todas as novidades, e convida-los para eventos e atividades. A aposta nos motores de busca como Google Adwords, para aumento de tráfego no site *Welldomus*, tem contribuído igualmente para a promoção do *Welldomus*. As empresas são um meio importante de divulgação através de presença em feiras ou ações junto dos seus colaboradores, fomentando o exercício, o aumento de produtividade e a redução de absentismo. Exemplo disso é a presença em feiras diversas, tais como: Feira de Saúde e Bem estar na Exponor, Essência do Vinho e Essência Gourmet, no Palácio da Bolsa, *Aquameeting* na Alfandega, entre outras.

3.6.3. DISTRIBUIÇÃO

Os clientes poderão adquirir produtos ou serviços do *Welldomus* nas próprias instalações, onde existe uma equipa de gestores de cliente, que procuram identificar necessidades e sugerir as melhores opções de serviços disponíveis e adequados às necessidades de cada cliente. Para tal, o *Welldomus* dispõe de mesas de atendimento personalizado, onde os clientes poderão discutir e encontrar soluções para todas as suas questões. No site on-line do *Welldomus*, o cliente pode adquirir produtos e serviços do SPA, o que contribui para uma maior comodidade e sigilo acerca das compras que o cliente pretende efetuar. Mais recentemente foram desenvolvidas experiências de um a três meses, que poderão ser adquiridas *on-line*. As parcerias e modelos de negócio contribuem igualmente para a distribuição e entrega dos serviços, dado que promovem programas de melhoria de condição física (por exemplo, o cartão *experience pass*, ou cartão *experience wellgolf*).

3.6.4. SERVIÇO

O *Welldomus* presta inúmeros serviços na área da saúde e prevenção de doenças, através da sua oferta de cartões para prática de fitness e SPA, e serviços de SPA tais como: massagens, tratamentos ou produtos, serviço de estética, serviços de *personal training*, serviços de *kidsitting*, avaliações físicas, SPA *parties*, eventos indoor e outdoor e serviços de bar.

3.6.5. PESSOAS

No *Welldomus* os recursos humanos representam uma das áreas de excelência a melhorar de forma continua, dado de se tratar de um negócio de serviços em que o contato com o cliente é constante e de central importância. O *Welldomus* desenvolveu processos de recrutamento e de seleção de pessoas, investindo em processos de formação contínua por forma a melhorar as valências e aptidões dos seus colaboradores. Desenvolveu também programas de motivação mensais para a equipa comercial, em parceria com uma das melhores empresas portuguesas de desenvolvimento pessoal e *coaching*. O quadro técnico de professores é elevado, dispondo de um professor catedrático, um PhD, 2 doutorandos, e 8 mestrados. Todos os professores têm formação superior, assim como várias formações especializadas na área do fitness, representado um quadro reconhecido de know-how no sector.

3.6.6. INSTALAÇÕES FÍSICAS

O *Welldomus* está localizado no interior do complexo do Clube Fluvial Portuense, dispondo de 2500m² de espaços para a prática de exercício e bem-estar. Cada cliente recebe no ato de inscrição um kit com a explicação da sua integração no primeiro mês, um horário com as modalidades possíveis, um regulamento interno para que o cliente conheça o funcionamento e suas limitações, um cartão de associado que o referencia como sócio e que o deverá acompanhar sempre que pretenda aceder ao *Welldomus*, e ainda um chave inteligente onde o gestor de resultados de cada cliente programa o plano de treino mais adequado às suas necessidades. Diariamente, cada cliente tem direito a uma toalha de treino e uma toalha de banho; no caso de associados de SPA, têm igualmente direito a um roupão. Todos os clientes dispõem de gel de banho e champô, bem como creme hidratante para corpo, secadores de cabelo e secador de fato de banho ou calções. Para terem acesso a qualquer aula, os clientes devem-se dirigir a um de dois quiosques disponíveis onde é disponibilizada informação quanto às aulas disponíveis, assim como onde devem efetuar a reserva da aula escolhida, garantindo assim lugar e comodidade em cada aula. Na recepção do *Welldomus*, os clientes podem encontrar um *corner* promovendo roupa desportiva, sendo bastante útil para quem pretende iniciar a prática desportiva ou variar a atual roupa de que dispõe. No primeiro piso, os clientes podem igualmente ter acesso a serviço de bar, onde refeições ligeiras e bebidas saudáveis são disponibilizados.

3.6.7. PROCESSOS

Resultado da cultura empresarial da família Oliveira, que tem experiência de Certificação da Qualidade de outras empresas de ramos diferentes (nomeadamente ao nível da indústria da construção, eventos ou farmácias), a organização do *Welldomus* está assente em processos: os processos são considerados a base da sustentabilidade do serviço e a garantia da sua consistência, o que transmite aos clientes a percepção de qualidade e bem-estar dos serviços. Consequência deste know-how dos sócios, o *Welldomus* baseia-se em processos organizacionais que vão desde o acolhimento de um cliente e seu processo de integração, até ao processo de manutenção dos equipamentos ou processo de identificação de necessidades de potenciais clientes.

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DO *WELLDOMUS*

Existem várias formas de fazer o diagnóstico das competências estratégicas do *Welldomus* e para tal nessa seção será efetuada uma análise externa, interna, análise SWOT combinada, rede de valor, e modelo de negócio adoptado.

4.1. ANÁLISE EXTERNA

4.1.1. ANÁLISE PESTEL (AMBIENTE MACRO)

Nos parágrafos seguintes procede-se à análise da forma como as forças do ambiente afectam ou podem afectar o negócio do *WellDomus*, e que alteram a natureza e/ou dimensão do mercado em que atua.

Análise de Fatores Políticos

Ao nível político assistimos hoje a uma conjuntura de instabilidade e de forte vulnerabilidade, dado a emergência de cumprimento de indicadores europeus para que Portugal se torne um país credível nos mercados financeiros internacionais. Assistimos a medidas de ordem política drásticas a nível fiscal e de contenção, tornando Portugal menos interessante para mercados estrangeiros. A classe política hoje apresenta baixa credibilidade nos mercados portugueses e internacionais sendo necessários alguns anos para que haja uma nova confiança na classe política. As políticas atuais têm prejudicado o sector de prática de

exercício e bem-estar com as alterações das taxas de IVA, bem como tem conduzido a um menor poder de compra dos portugueses e como tal veem os seus orçamentos mais reduzidos para investirem na sua saúde. O aumento do IVA conduziu a um aumento do preço para o cliente final limitando o interesse pela prática de exercício ou levando á procura de soluções alternativas mais económicas. As políticas desenvolvidas de aumento de impostos e redução de regalias para fazer face á recessão económica conduziram a uma diminuição do poder de compra dos portugueses e á retração nos seus investimentos pessoais afetando em larga escala o sector do exercício e bem-estar.

Análise de Fatores Económicos

Hoje, Portugal atravessa uma das maiores crises económicas desde o 25 de Abril, com elevado endividamento e com riscos de manutenção na comunidade europeia, a taxa de desemprego a subir de forma galopante e o nível médio de qualidade dos portugueses a diminuir substancialmente. Os preços aumentam e o poder de compra diminui. A instabilidade económica é uma constante e não assistimos a um futuro de melhoria e prosperidade, a confiança dos portugueses é cada vez menor e as classes médias estão a extinguir-se. O PNB diminui e Portugal torna-se menos interessante nos mercados internacionais, havendo uma maior dificuldade em oportunidades de internacionalização pela falta de confiança e receio que a instabilidade económica possa conduzir Portugal a sair da zona Euro. Assistimos assim a uma enorme retração do consumo privado e a uma redução da classe média portuguesa que altera os seus hábitos de consumo. Esta classe mostra-se desta forma menos predisposta a investir na prática de exercício e bem-estar, optando frequentemente por soluções mais económicas que o habitual, e optando por soluções de menor serviço ou alternativas *low-cost*.

Análise de Fatores Socioculturais

A situação de instabilidade económica a que assistimos tem consequências a nível sociocultural, dado que se verifica um aumento da criminalidade e de sem abrigos no nosso país. O nível médio de vida diminui criando problemas sociais graves. Assistimos a uma maior emigração de Portugueses para o estrangeiro na busca de melhores oportunidade como se verificou á 30 anos atrás. Os portugueses habituados a um consumismo exagerado hoje têm dificuldades em poupar e reduzir os estilos de vida que tinham. Hoje os portugueses passam a ter que fazer escolhas na sua vida e gastar de acordo com as suas prioridades na vida, baixando assim o seu consumo médio habitual. O desemprego aumenta bem como a dificuldade em encontrar novas oportunidades de emprego dada a dificuldade das empresas do

tecido empresarial português. Hoje os portugueses apresentam-se mais desconfiados e retraídos ao consumo dada a instabilidade da economia, conduzindo assim a uma maior planificação das despesas, sendo certo que todos os gastos considerados de menor importância são reduzidos, no qual se enquadra a prática de exercício. O desemprego aumenta, bem como a confiança e instabilidade pessoal conduzindo assim a uma definição mais clara e racional da importância dos gastos familiares levando a cortes orçamentais tais como o bem-estar físico, afetando assim o sector em mais de trinta por cento.

Análise de Fatores Tecnológicos

Apesar do momento de “crise” e da dificuldade económica de que o país é correntemente vítima, o governo tem efectuado esforços e investido em novas tecnologias, desenvolveu apoios financeiros para pequenas empresas de base tecnológica fomentando a inovação. Exemplo disso é a informatização dos parques escolares ou a criação de apoios para o desenvolvimento de viaturas a bateria. Hoje as empresas têm à sua disposição linhas de crédito para o desenvolvimento de empresas e novas tecnologias. O mercado do *fitness* tem a sua disposição equipamentos mais evoluídos de base tecnológica de ponta capazes de melhorar resultados de forma eficiente e capazes de melhorar riscos de lesões dos clientes.

Análise de Fatores Ambientais

Nos dias de hoje, as empresas da indústria do *fitness* estão mais preocupadas com os fatores ambientais, dada a maior fiscalização no sector com o tratamento de águas das piscinas e sistemas de higiene e segurança nos clubes, evitando assim riscos de saúde. Existem leis ambientais e de proteção que definem a necessidade de treinadores terem cursos de suporte básico de vida bem como a necessidade de equipamentos médicos de apoio tais como desfibrilhadores, para possíveis paragens cardíacas. O estado prevê no sector um maior apoio para implementação de regras de higiene e segurança internas a todos os colaboradores da empresa, contribuindo assim para redução de riscos de saúde de colaboradores e clientes, profissionalizando o sector e melhorando a qualidade dos serviços prestados aos clientes

Análise de Fatores Legais

Ao nível legal, verificaram-se alterações ao nível das leis laborais como a alteração legal relativa à política de recibos verdes que levou a alterações internas dos colaboradores que prestam serviços tais como professores de aulas de grupo e professores de cardio fitness. O aumento da taxa de IVA no sector do *Fitness* veio a ter um forte impacto e com ele a queda de

muitas empresas do sector e o aumenta das dificuldades da generalidade das empresas dada a falta de competitividade, que passam a apresentar com a subida de preços, podendo conduzir a um aumento da subfaturação ou faturação paralela do sector. A exigência de licenciamento das estruturas de apoio à atividade física têm vindo a aumentar conduzindo a uma maior profissionalização do sector. As alterações legais apresentadas, e especialmente as relativas ao IVA, tiveram um forte impacto na viabilidade das empresas pois vieram por em causa a continuidade de centenas de empresas do sector. Por exemplo, no caso do *Welldomus*, estas alterações afetaram em larga escala as receitas do Welldomus, levando a uma redução de cerca de cento e cinquenta clientes em dois meses.

4.1.2. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO SECTOR: FORÇAS DE PORTER

Nesta secção, procedemos a uma análise da atratividade do sector em que o *Welldomus* atua. Para isso, analisamos as 5 forças competitivas de Porter: Rivalidade entre os concorrentes, Poder de Negociação dos clientes, Poder de Negociação dos fornecedores, Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes e a Ameaça de produtos substitutos (Porter, 1985).



Fonte: Adaptado de Porter (1988)

Figura 7 Esquema das cinco forças de Porter

Na tabela 2 apresenta-se a análise destas Cinco Forças de *Porter* para o sector em que o *Welldomus* atua.

Ameaça de Entrada	Ameaça de substitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras económicas à entrada – elevados investimentos necessários; • Novas empresas com novos conceitos que oferecem serviços diferentes; • Economias de escala (serviços <i>low-cost</i>); <p>Conclusão: A entrada nesta indústria exige forte investimento e know-how. No entanto as cadeias internacionais poderão entrar com alguma facilidade no mercado dada a dimensão e especialização que detêm.</p> <p>Atratividade: Média</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação do sector permite entrada de <i>health clubs low cost</i>; • Opções práticas de exercício físico outdoor; • Forte aparecimento de conceitos paralelos de emagrecimento e nutrição; <p>Conclusão: Novos conceitos e opções tornam esta ameaça elevada dado a conjuntura económica atual, a baixa necessidade de investimento associado a alguns conceitos. Esta diversidade de escolhas atrai cada vez mais adeptos.</p> <p>Atratividade: Baixa</p>
Poder dos compradores	Poder dos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição índice de fidelização devido a maior oferta e conjuntura económica atual; • Passa-a-palavra; • Elevado poder de negociação; • Baixo custo de mudança; <p>Conclusão: A conjuntura económica e a diversidade de serviços conduz os clientes a novas opções e desde logo a quebrarem com a lealdade, podem mudar facilmente a baixo custo onde o passa palavra pode ter impactos positivos ou negativos.</p> <p>Atratividade: Média</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado dominado pela “<i>Les Mills</i>” ao nível das atividades de <i>Body Training Systems</i>, e dependência dos seus programas. <p>Conclusão: A dependência do <i>Welldomus</i> traduz-se numa fragilidade capaz de criar algumas dificuldades na prestação dos serviços de fitness definidos.</p> <p>Atratividade: Baixa</p>
Rivalidade Competitiva	
<ul style="list-style-type: none"> • Disputa de preços; • Investimento em publicidade e comunicação; • Introdução de novos produtos e serviços; • Aumento dos serviços ou garantias ao cliente; • Elevada concorrência; • Dificuldade de diferenciação. <p>Conclusão: Apesar da conjuntura económica atual continuam a emergir conceitos que desafiam constantemente os serviços e preços de mercado, existindo uma forte concorrência no mercado Português especialmente com a presença de cadeias internacionais</p> <p>Atratividade: Baixa</p>	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 Análise das Cinco Forças de Portes no Mercado do *Fitness*

Em conclusão, a atratividade do sector pode ser classificada como sendo Média, uma vez que exige um investimento elevado para o desenvolvimento de um conceito Premium, exige um *know-how* específico e de grande responsabilidade ao nível da saúde física. Os compradores assumem um papel crucial pois trata-se de um negócio de serviços e de forte ligação com os compradores que estão cada vez mais informados e exigentes. Adicionalmente, existe uma elevada rivalidade competitiva e de fortes probabilidades de retaliação das empresas que operam no mercado. Não é um sector de atratividade elevada, dado que a conjuntura económica atual reduziu o poder de compra da população, alterando as suas prioridades de consumo, reduzindo investimentos tais como o bem-estar.

4.1.3. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Nesta secção procede-se à análise das oportunidades e ameaças que o ambiente traduz para a empresa (ver tabela 3). |

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Maior sensibilidade e necessidade da classe médica para a prescrição de exercício;	Recessão económica que origina diminuição do poder de compra, maior sensibilidade ao preço → Diminuição do mercado / público-alvo
Passagem do metro próximo do complexo do Fluvial permitindo aumentar as acessibilidades ao Welldomus;	Aumento de impostos;
Desaparecimento do Bairro do Aleixo que se localiza nas proximidades do Welldomus, o que traz mais segurança e novos clientes de potencial económico mais elevado e ajustados ao segmento;	Dificuldade de acesso ao crédito com maiores restrições de aprovação por parte dos bancos devido à conjuntura económica;
Envelhecimento da população, sem hábitos de bem-estar e sem locais especializados para tal;	Encargos bancários mais elevados no acesso ao crédito;
Maior sensibilidade da população em geral para os benefícios integrados entre <i>fitness</i> e SPA;	Aumento do endividamento que conduz à redução do consumo de bens de 2ª necessidade;
Aumento das preocupações pela saúde especialmente pelas gerações a partir dos 40 anos;	Aumento da oferta pela concorrência;
Possibilidade de exportação do conceito Welldomus para mercados emergentes (Brasil).	Má gestão do Clube Fluvial Portuense e imagem negativa por associação ao Clube Fluvial Portuense;
	Licença de utilização do espaço onde o <i>Welldomus</i> está inserido está por concluir, da parte da Câmara Municipal do Porto;
	Aumento da mobilidade dos clientes, o que dificulta a sua retenção;
	Falta de mão-de-obra especializada;
	Avanços rápidos da tecnologia;
	Aparecimento de novas cadeias internacionais;
	Aparecimento de novos concorrentes indiretos tais como: Associações / clubes desportivos, academias especializadas, saúde e estética, hotéis, autarquias (Equipamentos desportivos), universidades, estúdios Pilates, personal Styling, low cost, academias apenas para mulheres;
	Aparecimento de novas formas de concorrência indireta, tal como: condomínios com ginásios; treino personalizado ao domicílio ou aulas pela Internet / TV / DVD.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 Oportunidades e ameaças para o *Welldomus*

Em resumo, a conjuntura económica atual traduz uma das maiores ameaças atuais do ambiente; assim o *Welldomus* deverá estar atento às necessidades/oportunidades que têm vindo a surgir no mercado, aproveitar algumas áreas especializadas, como por exemplo a área de prescrição de “exercício clínico” específico de acordo com algumas patologias, nomeadamente, obesidade infantil, diabetes, problemas cardiovasculares, de coluna, entre outras. O desenvolvimento de programas de exercício especializados poderá dar credibilidade à organização e aumentar as probabilidades de prescrição de exercício.

A especialização da segmentação das ofertas em função das necessidades constantes dos clientes são uma forma atraente para desenvolver processos de inovação e desenvolvimento suportados por um CRM (*Customer Relationship Management*) de análise e gestão do comportamento dos clientes.

4.2. ANALISE INTERNA

4.2.1. FORÇAS E FRAQUEZAS

Nesta secção, faremos uma análise das forças e fraquezas do *Welldomus*, uma vez que estas fazem parte do ambiente interno da empresa e permitem entender quais os principais aspetos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes, e quais as decisões e níveis de performance que se podem gerir.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Oferta / filosofia holística que alia o corpo e mente em horários nobres;	Dificuldade em construir uma imagem dissociada do Clube Fluvial Portuense, ao qual está associada uma imagem negativa;
Diversidade da oferta por faixas etárias e em função dos segmentos alvo;	Dependência operativa do Clube Fluvial Portuense;
Dinamização da oferta integrada entre fitness e Spa;	Inexistência de uma área interna da empresa que garanta um sistema de gestão da qualidade da empresa;
Envolvimento direto do proprietário na tomada de decisão sobre as opções gerais de gestão, permitindo uma maior capacidade de tomada de decisões rápida e flexível a alterações de mercado, evitando demoras na tomada de decisões estratégicas chave;	Falta de know-how organizacional, operacionais e estratégico especializado;
Bom ambiente entre colaboradores e clientes;	Falhas de comunicação interna interdepartamental;
Ambiente selecionado ao nível social, económico e cultural;	Falhas na formação pelos coordenadores da empresa para suas equipas (falhas na implementação e ao nível de aptidões);
Pack de integração que permite uma ótima experiência e interação de cada cliente no conceito <i>Welldomus</i> ;	Não dispor de parque de estacionamento próprio;
Capacidade de atração de professores de elevada qualidade;	PI / Plano de recuperação que implica dificuldades na aquisição de empréstimos bancários e na negociação de prazos de pagamento com fornecedores;
Função diferenciada da figura de gestor de clientes e gestor de resultados através do acompanhamento diferenciado ao longo do seu ciclo de vida como cliente;	PI (que é do conhecimento público) transmite uma elevada insegurança aos clientes e elimina potencial de investimento estrangeiro;
Sinergias decorrentes dos serviços que existem no complexo;	Dificuldades na consolidação da cultura da empresa entre os colaboradores;
Gestão com base em indicadores estratégicos a cinco anos;	Limitações de espaço para a área administrativa e balneário;
Recursos humanos especializados na área do fitness e Spa;	Insuficiência da sala cardio para o fluxo de clientes existente;
Instalações de elevada qualidade e dotadas de equipamentos topo de gama;	Falta de consolidação operativa do espaço de Bar do <i>Welldomus</i> ;
Localização geográfica próxima de área fluvial e marítima e da zona mais nobre da cidade;	Limitação do espaço dos balneários em “horas de ponta”;
Sistema de chave inteligente que permite uma melhor gestão de resultados e aumento de nível de motivação;	Ausência de licenciamento da obra (do <i>Welldomus</i> e do complexo).
Atividades indoor e outdoor que conferem uma multiplicidade de ofertas;	
Diversificação de modalidades de aulas e Programas especiais ligados ao golf, terceira idade, etc.;	
Desenvolvimento de sistemas de informação capazes de avaliar as necessidades dos clientes e melhorar o acompanhamento segmentado e selecionado, desenvolvimento de ofertas específicas e orientadas para cliente. Melhoria no suporte ao acompanhamento do ciclo de vida no <i>Welldomus</i> ;	
Oferta segmentada para crianças.	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 Forças e Fraquezas do *Welldomus*

Em conclusão, o *Welldomus* tem vindo a afirmar-se no mercado como uma empresa de referência no sector, ao respeitar o alinhamento estratégico definido em 2007, solidificando e desenvolvendo forças capazes de o tornar num conceito diferenciador e com um espaço no mercado de elevada qualidade. A integração da oferta de serviços de exercício e SPA, o foco na integração e acompanhamento de resultados dos clientes, os recursos humanos de elevada qualidade, a segmentação de novas ofertas de acordo com as necessidades dos clientes têm sido armas importantes para o posicionamento de excelência do *Welldomus* no mercado. Assim os traços gerais da estratégia inicialmente delineada deverão continuar a ser respeitados e acompanhados para que o conceito e valores da marca não sejam desvirtuados.

4.3. ANÁLISE SWOT COMBINADA

A matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão no sentido de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa, e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos destes nas ameaças. Na Tabela 5 apresenta-se a análise SWOT para o *Welldomus*.

SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
O <i>Welldomus</i> está posicionado num segmento alto e como tal deve continuar a desenvolver ofertas específicas e adequadas a nichos de mercado próprios e de elevado potencial económico permitindo assim ultrapassar a conjuntura económica atual mantendo-se no mercado através do “ <i>word of mouth</i> ”:	Dada a situação de fragilidade económica e dada dependência do parceiro Fluvial, o <i>Welldomus</i> deve continuar a sua política de diferenciação e tentativa e melhorar serviços internos fomentando a retenção dos seus clientes, evitando saídas e desistências dos mesmos através de:
<ul style="list-style-type: none"> Segmentação das ofertas atuais por idades e necessidades da população com programas adequados (crianças, adolescentes, idosos, perda peso, tonificação, alta competição, populações especiais, etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do serviço de acompanhamento de clientes através da especialização e aumento de formação das equipas de gestores de clientes e técnicas;
<ul style="list-style-type: none"> Segmentação de ofertas para populações especiais (problemas de coluna, grávidas, problemas cardiovasculares, osteoporose, diabetes) para aumento de confiança e prescrição de exercício pela classe médica; 	<ul style="list-style-type: none"> Forte acompanhamento da integração dos clientes pelas equipas de gestores de clientes e resultados nos primeiros três meses para fomentar elos de ligação ao <i>Welldomus</i> e resultados que permitam evitar saídas e cancelamentos;
<ul style="list-style-type: none"> Reforço do conceito Premium em resposta ao aparecimento do conceito <i>low-cost</i> e á indefinição de posicionamento dos principais concorrentes; 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de ofertas que conduzam a migração de clientes para outros horários;
<ul style="list-style-type: none"> Associação da marca a personalidades de prestígio nacional – <i>Endorsement</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes;
	<ul style="list-style-type: none"> Redução da dependência operativa do Fluvial relativamente á água e luz;
	<ul style="list-style-type: none"> Renegociação com fluvial de mais espaço para futuro.
CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO
Dado o seu conceito integrado entre Fitness & SPA e posicionamento, o <i>Welldomus</i> deve expandir-se para mercados que valorizem o bem-estar e qualidade de vida:	Para garantir o seu desenvolvimento, o <i>Welldomus</i> deverá:
<ul style="list-style-type: none"> Seleção de parceiros em países de economias emergentes para exportação do conceito <i>Welldomus</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a oferta especializada de serviços de bem-estar de forma a evitar concorrência e preços baixos;
<ul style="list-style-type: none"> Seleção de parceiros nacionais e/ou internacionais para desenvolvimento de cadeia Premium em Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver parcerias especialmente com a classe médica que traduzem credibilidade e prescrição de clientes;
	<ul style="list-style-type: none"> Explorar as oportunidades de exportação do conceito de acordo com as relações de <i>networking</i> da direção da empresa;
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o acompanhamento personalizado e integração de clientes oferecendo um serviço verdadeiramente diferenciado da concorrência.

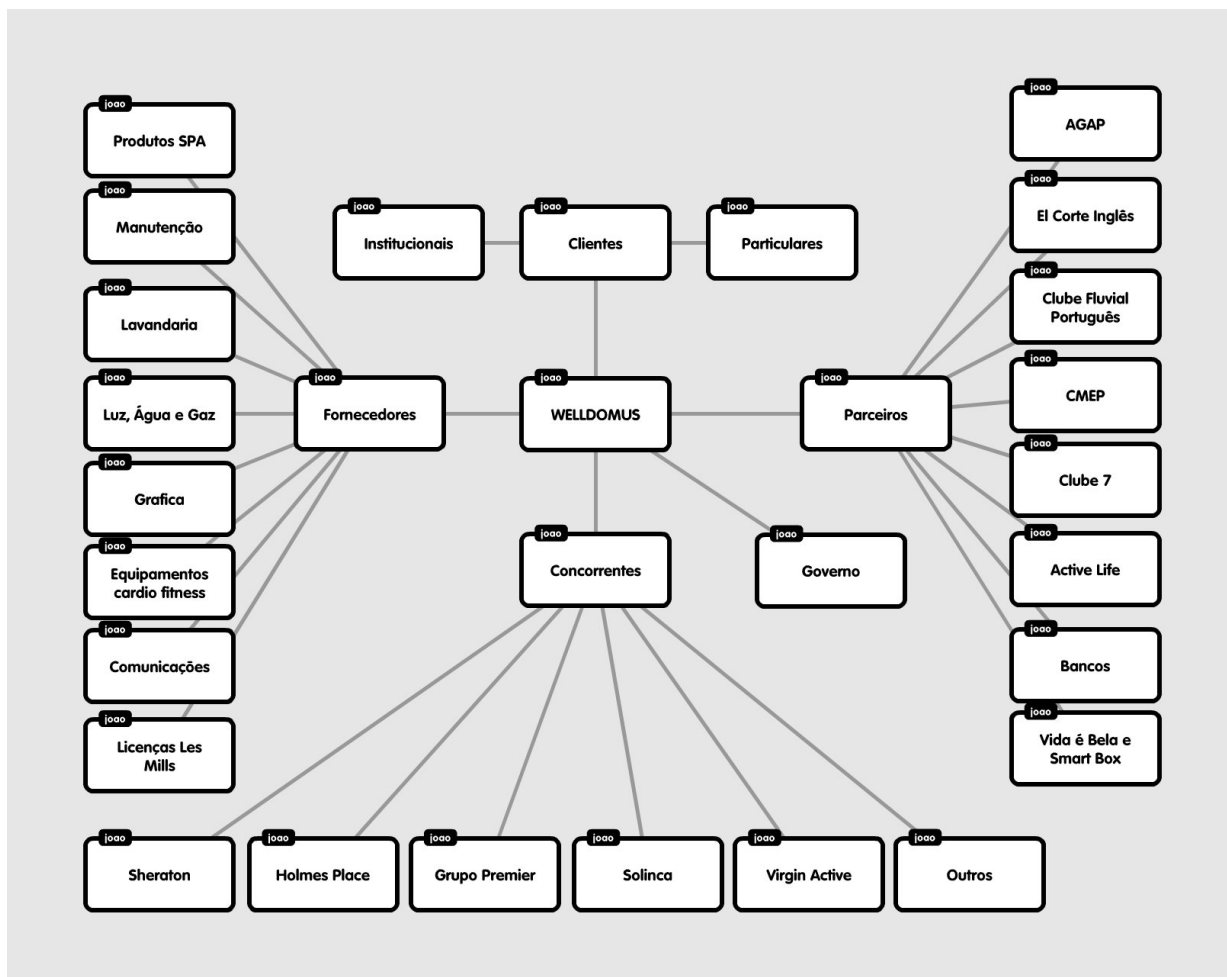
Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 Análise SWOT combinada

6.4 Rede de Valor

A Rede de Valor é uma perspectiva emergente da análise de negócios que descreve as conexões entre recursos técnicos e sociais dentro de empresas e/ou entre elas (Porter, 1985). É uma tentativa de abordar a crescente complexidade do relacionamento entre empresas produzidas por uma economia cada vez mais conectada.

Na figura 8, encontram-se representados os elementos principais em termos de atores e relacionamentos da rede de valor do *Welldomus*:



Fonte: Elaboração Própria

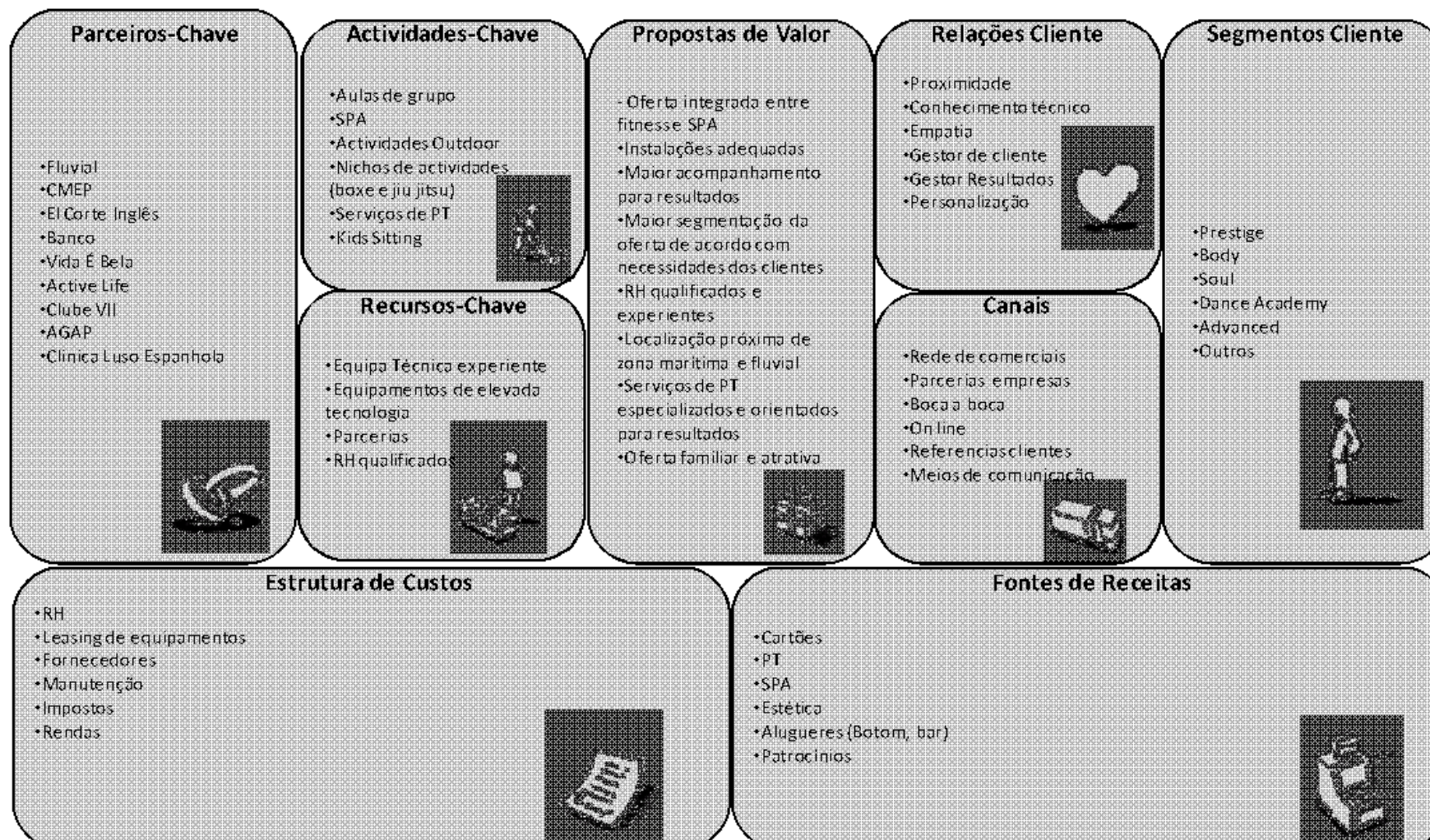
Figura 8 Rede de Valor do Welldomus

A figura 8 ilustra como o *Welldomus* serve clientes particulares que pretendem melhorar a sua condição de saúde, assim como clientes institucionais que procuram promover o bem-estar dos seus colaboradores. Dispõe ainda de uma rede de parceiros elevada e a vários níveis, tais como associações reguladoras do sector, clubes em Lisboa que representam uma extensão dos serviços aos associados nas suas deslocações, e parceiros que promovem e são promotores dos serviços do *Welldomus*. Os fornecedores apresentados são os mais

importantes para a operacionalidade do negócio com fortes impactos nos serviços. Por outro lado, a figura inclui também os principais concorrentes com os quais existe, interage e convive no forte mercado competitivo do Porto.

4.4. MODELO DE NEGÓCIO

O modelo apresentado na figura 9 é baseado no modelo de negócio Canvas, inicialmente proposto por *Osterwalder e Pigneur* (2010), e baseado no seu trabalho anterior sobre *Business Model Ontology*.



Fonte: Adaptado de “Criar Modelos de Negócio”- Julho 2012

Figura 9 Modelo de negócio Welldomus

Nos parágrafos seguintes, exploram-se os principais elementos do modelo de negócio adotado pelo *WellDomus*.

Proposta de valor

O *Welldomus* pretende oferecer aos seus clientes uma oferta integrada entre fitness e spa, apresentando instalações modernas e adequadas ao seu segmento de clientes, tendo como preocupação a identificação das necessidades e resultados dos seus clientes. Para tal, oferece um serviço de acompanhamento de frequência e resultados a todos os seus clientes. O *Welldomus* apresenta um processo de integração único e verdadeiramente acompanhado, conferindo a cada cliente um processo seguro e motivador de início da prática de exercício. Próximo do mar e do rio, apresenta uma possibilidade de cruzar treinos *indoor* e *outdoor* nas zonas ribeirinhas e marítimas. Tem uma oferta de recursos humanos experientes e altamente qualificados contribuindo para o elevado padrão de serviço a prestar. Dispõe de ofertas para todos os segmentos de idades e ajustam-se às necessidades de cada tipo de cliente. O *Welldomus* propõe igualmente serviços de *personal training* especializados e orientados para resultados. O *Welldomus* está também preparado para famílias, e como tal dispõe de um espaço orientado para crianças entre os quatro e os doze anos de idade e com acompanhamento de profissionais qualificados.

Segmentos de clientes

O *Welldomus* apresenta ofertas de preço diferenciadas que acabam por segmentar clientes, desde cartões que apenas permitem o acesso a exercício físico, cartões que permitem o acesso apenas a SPA, cartões que permitem acesso livre a exercício e SPA, até cartões que incluem sessões de *personal training*. Além do preço, o *Welldomus* tem vindo a segmentar os seus clientes por modelos de negócio que definem estratos sociais como o exemplo do programa *Wellgolfe*, destinado apenas a jogadores de golfe, ou segmentos por idades através do programa *Active Aging* para clientes com idades superiores a 60 anos.

Relações Clientes

A relação que o *Welldomus* pretende desenvolver com os seus clientes é próxima e personalizada, capaz de ajudar cada cliente a descobrir os seus verdadeiros objetivos e a atingir os seus resultados. Para isso, o gestor de clientes e gestor de resultados desempenham um papel fundamental no acompanhamento do ciclo de vida do cliente. A personalização dos serviços prestados é fundamental e para tal as necessidades dos clientes devem ser bem identificadas.

Canais

A aposta numa rede de gestores de clientes que tem como principal função gerir a motivação e estabelecer elos de ligação com uma carteira de clientes. Para tal, é fundamental acompanhar a frequência dos clientes, a integração do cliente no *Welldomus*, informar de todas as campanhas e condições especiais, convites para eventos, gestão de sugestões e reclamações, etc, de forma a conquistar a confiança suficiente para que os clientes referenciem seus amigos, familiares ou colaboradores. As referências de clientes são o melhor meio de angariação de clientes qualificados. O *Welldomus* tem estabelecido parcerias com inúmeras instituições que vão conferindo inscrições e visitas. A aposta online através do site e campanhas *adwords* de aumento de procura, bem como a presença em redes sociais têm igualmente contribuído para uma percentagem das vendas.

Fonte de Receitas

A fonte de receitas do *Welldomus* de forma sintética advém das seguintes rubricas: cartões, *personal training*, SPA, estética, alugueres (parceiros como loja de roupa, clinica Persona e bar) e patrocínios.

Recursos-Chave

Sendo o *Welldomus* uma empresa de serviços, os recursos humanos são uma área de excelência que pretende garantir através de recursos técnicos experientes e qualificados. Existe igualmente uma preocupação por dotar as instalações de equipamentos de elevada qualidade e tecnologia de ponta, proporcionando aos clientes os melhores equipamentos do mercado.

Atividades Chave

O *Welldomus* apresenta com atividades chave:

- Aulas de grupo;
- Serviço de Cardio Fitness;
- SPA;
- Atividades Outdoor;
- Nichos de atividades (boxe e jiu-jitsu);
- Serviços de PT;
- Serviços Especializados (obesos, grávidas e doentes de Parkinson);
- *Kids Sitting*.

O *Welldomus* na sua estratégia pretende apresentar um conceito diferenciador e como tal não se baseia apenas em serviços de cardio, fitness e aulas de grupo como a maioria dos clubes do país, apresentando uma integração de serviços e comodidades que permitam aos clientes ter uma experiência verdadeiramente única e especial.

Parceiros Chave

O desenvolvimento de parcerias com diversas entidades (tais como com o Clube Fluvial Portuense, a Clínica Médica do Porto, o El Corte Inglés, Clube VII, Active Life, a Associação de Ginásios e Academias de Portugal, a Clínica Luso espanhola, Clinicas Persona, e Fit to Fit) desempenham um papel chave modelo de negócio do *Welldomus*. Isto porque complementam a oferta de serviços, apoiam o crescimento e dinamização do negócio, permitem a diferenciação de serviços aos seus clientes, garantem acesso a informações fundamentais sobre a indústria do fitness ou ajudam a dinamizar os serviços do *Welldomus* no mercado.

Estrutura de Custos

A estrutura de custos do *Welldomus* de forma sintética apresenta os seguintes itens: recursos humanos, leasing de equipamentos, fornecedores, manutenção, impostos e rendas. Os recursos humanos representam a maior fatia da estrutura de custos e a menor a renda ao Clube Fluvial Portuense. Os desafios futuros serão ao nível de uma gestão cada vez mais especializada de custos da empresa e análise de fornecedores alternativos capazes de responder às necessidades

do Welldomus ao menor custo. Os Recursos Humanos têm vindo a ser alvo de uma reestruturação desde 2011 e representa igualmente um desafio á gestão na medida em que é necessário reduzir recursos sem alterar a qualidade de serviço a que o *Welldomus* se apresenta no mercado.

5. ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

De acordo com a análise de diagnóstico estratégico levada a cabo, como estratégia de crescimento o *Welldomus* poderá optar por um desenvolvimento da organização de forma a conquistar quota nos mercados existentes usando as gamas de produtos atuais e alavancando as competências atuais. Para isso deverá procurar expandir a sua atividade nos mercados que valorizem a estratégia e conceito do *Welldomus*. Uma outra direção de desenvolvimento poderá ser a procura de mercados emergentes, externos ao mercado existente em Portugal com novos utilizadores internacionais para produtos e serviços existentes que tenham capacidade económica para valorizarem o conceito. Estas estratégias estão representadas na figura 10.



Fonte: Adaptado de Johnson, G, Kevan, S. e Whittington R. (2008), “Exploring Corporate Strategy: Text and cases”, 8ª Edição, pag. 258

Figura 10 Matriz de Ansoff

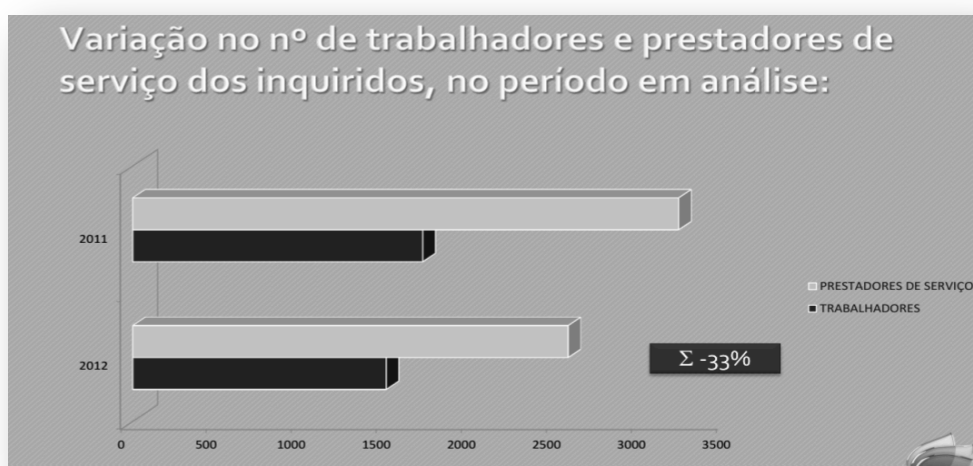
Apresentamos desta forma um estudo relativo às seguintes estratégias de crescimento: opção de penetração no mercado existente (Quadrante A), e opção de desenvolvimento de mercado via internacionalização (Quadrante C).

5.1. PENETRAÇÃO

A opção de penetração no mercado nacional através de aumento de quota de mercado deve ser analisada com cuidado dada a conjuntura económica, social e cultural que o país atravessa. Assim torna-se importante efetuar uma análise do sector em Portugal em que o *WellDomus* atua, por forma a fundamentar a decisão de penetração no mercado nacional.

De acordo com o barómetro da Associação de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP), no 3º trimestre de 2012 foram efetuadas análises nos primeiros nove meses de 2012 dos resultados obtidos por 180 ginásios portugueses. Este estudo foi levado a cabo sob a forma de inquérito on-line, através do qual foram recolhidas informações quanto à faturação bruta, número de clientes, número de trabalhadores, e número de prestadores de serviço. Do estudo efectuado resultaram as seguintes conclusões:

- 85% dos ginásios diminuíram a suas receitas nos primeiros nove meses face ao mesmo período homólogo;
- A variação média da faturação bruta diminuiu em 19%;
- Dos 85% dos ginásios que reduziram a sua receita, cerca de 40%, tiveram perdas superiores a 40%;
- O nº de clientes ativos no mesmo período diminuiu em 81% face ao período homólogo;
- A variação média do nº de clientes diminuiu em 17%;
- Diminuição de trabalhadores e prestadores de serviços de acordo (ver figura 11).



Fonte: Barómetro AGAP – Terceiro trimestre de 2012

Figura 11 Variação do número de trabalhadores e prestadores de serviços

De acordo com o mesmo barómetro, a AGAP conclui que se confirma a consistência e a tendência demonstrada de quebra de receitas e clientes no mercado de saúde e fitness. O negócio não liberta recursos necessários para manter postos de trabalho e respeitar as obrigações fiscais, dado que um terço dos profissionais foi despedido e 60% das empresas do sector paga o IVA a crédito. Na atual conjuntura e com o previsível aumento das dificuldades por parte das pessoas e famílias em 2013, a AGAP afirma que é de esperar um agravamento das condições económico-financeiras dos ginásios portugueses.

De acordo com este estudo e a dada a situação económica do país em que nos encontramos atualmente, com imensas dificuldades de deslumbrar oportunidades para crescimento ou aumento de poder de compra das famílias portuguesas, e face à incapacidade

financeira do *Welldomus*, a hipótese de penetração deverá ser adiada, para um momento de recuperação de economia portuguesa e solidificação da situação económica do *Welldomus*.

5.2. INTERNACIONALIZAÇÃO

A entrada num mercado externo é um importante teste sob o ponto de vista da competitividade de uma empresa, na medida em que esta deverá expor todo seu potencial competitivo a um novo contexto. A expansão contínua dos negócios internacionais representa uma procura contínua pela obtenção de determinadas vantagens específicas decorrentes da dotação de fatores oferecidas por cada país/mercado. Um processo de internacionalização implica identificar igualmente até que ponto se deve adaptar ou estandardizar o produto/serviço, como gerir negócios além-fronteiras e decisões quanto à colaboração com expressas estrangeiras, outsourcing ou concorrência de empresas estrangeiras.

As empresas optam pela internacionalização por diversos motivos nomeadamente: procura de novos mercados, diversificação de atividades, seguir competidores, reforço da vantagem competitiva, redução do ciclo de vida dos produtos, acesso a conhecimento, sobrevivência, acessos a recursos ou para obtenção de economias de escala. Assim, de acordo com as oportunidades inerentes às características de diferentes mercados, e em linha com a rede de *networking* desenvolvidas pela direção do *Welldomus*, surgem dois países para possível entrada, nomeadamente Panamá e Brasil.

O primeiro decorre de um contato com um português que esteve ligado à AEP (Associação Empresarial de Portugal), nomeadamente na ligação entre as empresas portuguesas e empresas do Panamá, e que atualmente tem uma empresa de consultoria e apoio às empresas que pretendam expandir os seus negócios para esse país. Depois de se ter estabelecido o contacto entre a equipa de gestão do *Welldomus*, e após várias reuniões em que se discutiu o potencial de entrada no Panamá, chegou-se à conclusão que esta era uma oportunidade a explorar. A possibilidade de entrada no Brasil, decorre de uma oportunidade cultural, linguística, de hegemonia económica e apetência pelo culto da imagem e saúde. Do ponto de vista da direção do *Welldomus*, o Brasil é um país conhecido e familiar dadas as inúmeras visitas a várias regiões, não apenas numa perspetiva de lazer mas igualmente como análise do sector; este é o caso especialmente para as regiões de São Paulo e do Rio de Janeiro, que foram analisadas e visitadas em 2009 pelo CEO Jorge Oliveira. O conceito *Premium* associado ao crescimento e hegemonia

económica dos países em causa poderá representar uma forte oportunidade para a sua internacionalização do *Welldomus* para esse destino. De seguida, apresenta-se o estudo aprofundado do potencial de entrada e de atratividade para cada um dos dois países referidos: o objetivo reside em concluir até que ponto estes poderão ser ou não destinos potenciais para expansão da marca *Welldomus*.

5.2.1. ESTUDO DE ENTRADA NO PANAMÁ

De acordo com a oportunidade referida anteriormente, nesta secção apresenta-se uma análise mais detalhada das características do país e do potencial de entrada (pelo *Welldomus*) no mesmo.

5.2.1.1. ANÁLISE POLÍTICA

O Panamá é um país situado na América Central, com cerca de 75.420 km² e cerca de 3,6 milhões de habitantes (Ficha de mercado do Panamá da AICEP, Fevereiro de 2011). O país apresenta uma densidade populacional de 45,2 habitantes por km², e apresenta como forma de governo uma democracia constitucional. A capital é designada por Cidade do Panamá e é composta por 846 mil habitantes.

O Panamá está organizado como um estado soberano e independente, cuja denominação é República de Panamá. O seu governo é unitário, republicano, democrático e representativo. O território da República do Panamá compreende superfície terrestre, o mar territorial, a plataforma continental submarina, o subsolo e o espaço aéreo entre Colômbia e Costa Rica, de acordo com os tratados de limites celebrados por Panamá com estes Estados. O espanhol é o idioma oficial da República e a unidade monetária é a balboa e é equivalente ao dólar dos Estados Unidos de América. A divisão Política - Administrativa compreende 9 províncias, 75 distritos ou municípios, 3 comarcas indígenas com categoria de província. A superfície do total da república é de 75,517.0 km².

O risco político deste país é considerado BBB, sendo que AAA é o risco menor e D o risco maior. Quanto ao risco de estrutura económica apresenta-se como B na mesma escala que o risco político. Quanto ao risco de crédito apresenta o nível três, sendo que um é o de menor risco e sete o de maior risco.

Assim, podemos concluir que o risco de entrada e internacionalização é reduzido neste âmbito tratando-se de um país que não traria problemas para uma empresa portuguesa dada as semelhanças da sua organização e governo representativo.

5.2.1.2. ANÁLISE ECONÓMICA

A economia do Panamá tem apresentado um forte dinamismo nos últimos anos, com o PIB a atingir os dois dígitos em 2007 e 2008 (12,1% e 10,1%, respectivamente), tendo regredido em 2009 (3,2%), para voltar a subir em 2010 para 6,9%; não obstante esta evolução, a pobreza ainda atinge cerca de um terço da população (Ficha de mercado do Panamá da AICEP, Fevereiro de 2011). Diversos mega projetos, quer do sector público, quer do sector privado – dos quais o maior é o da expansão do Canal, materializado na duplicação da sua capacidade, o que proporcionará a passagem de navios maiores, sejam de carga, sejam cruzeiros – são os principais responsáveis por esta evolução, compensando, em simultâneo, as consequências das dificuldades económicas pelas quais o mercado dos EUA, grande parceiro do Panamá, está a atravessar.

A previsão de crescimento do PIB de 6,4% em 2011 e de 5,1% em 2012 reflete como o Panamá apresentou neste período o melhor desempenho entre os países da América Central, e um dos melhores na Região da América Latina. A par disso, o crescimento do PIB estimado em 6,9% em 2010, reflete-se mais firme do que o crescimento esperado no investimento fixo e nas exportações, após o crescimento de 3,2% em 2009 (quando a economia do Panamá provou ser uma dos mais resistentes à crise financeira global na região). Importantes infraestruturas associadas à expansão do Canal do Panamá (cuja obra se espera que esteja pronta em 2014), serão um apoio essencial para a atividade económica. Tal também contribui para um aumento significativo do volume de importação, assim como da atividade nas Zonas Livres do Panamá. O consumo privado deverá crescer solidamente, enquanto no desemprego (que provavelmente permanecerá elevado em muitos países), a recuperação do crescimento não estimula a criação de emprego. Mesmo que o governo reduza algumas despesas dos seus planos ambiciosos, em resposta às restrições orçamentais, espera-se que o crescimento do consumo público se mantenha sustentável. O ritmo de crescimento global do PIB poderia ser maior, se não fosse uma contribuição negativa do sector externo. Do lado da oferta, o crescimento continuará a ser liderado pelo sector dos serviços em 2011 e 2012, particularmente nos transportes (que refletem a contínua expansão do Canal do Panamá), uma recuperação do crescimento do comércio

mundial e o desenvolvimento firme da procura no subsector das telecomunicações. O foco do governo na promoção do Panamá como um destino de férias vai impulsionar o turismo. A construção vai continuar a fortalecer o investimento público. Um forte crescimento do crédito e os altos preços das *commodities* devem contribuir para um firme desempenho na agricultura.

Na tabela seguinte (ver tabela 6), apresentam-se os principais indicadores macroeconómicos do país.

	Unidade	2007a	2008a	2009a	2010b	2011c	2012c
População	Milhões	3,3	3,4	3,5b	3,5	3,6	3,6
PIB a preços de mercado	106	19.485	23.279b	24.673b	27.224	30.288	33.110
PIB per capita (PPP)	USD	13.532	14.978b	15.350b	16.234	17.279	18.250
Crescimento real do PIB	%	12,1	10,1	3,2	6,9	6,4	5,1
Consumo Privado	Var. %	0,9	-2,1	-0,2	3,6	3,8	4,0
Consumo Público	Var. %	4,1	2,6	6,4	6,8	6,0	5,8
Formação bruta de capital fixo	Var. %	41,0	25,3	-6,5	15,2	14,0	12,0
Taxa de desemprego	%	6,8	5,8	6,4	4,6	4,1	4,7
Taxa de inflação	%	4,2	8,8	2,4	3,5	4,8	4,2
Balança corrente	109	-1,4	-2,7	0,5	-1,2	-1,8	-2,1
Balança corrente	USD						
Balança corrente	% PIB	-7,3	-11,7	2,0b	-4,4	-5,9	-6,5

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)

Tabela 6 Indicadores Macroeconómicos do Panamá

O Panamá apresenta-se assim como um país em expansão com um crescimento do PIB per capita desde 2007, em que o consumo privado tem aumentado, refletido pelo aumento do poder de compra da população; a taxa de desemprego é baixa e como tal apresenta possibilidades de receber um conceito mais *premium*.

5.2.1.3. ANÁLISE DO QUADRO GERAL PARA INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

O Governo do Panamá promove o investimento estrangeiro, baseando-se o regime em vigor no princípio da não discriminação entre nacionais e estrangeiros, podendo as empresas ser detidas na sua totalidade por capital externo. O livre repatriamento de capitais, lucros e dividendos é outra característica a destacar.

O Panamá não dispõe de legislação específica que enquadre o regime do investimento estrangeiro, mas um conjunto diversificado e disperso de diplomas que, direta ou indiretamente, se relacionam com esta temática, nomeadamente: legislação relativa às sociedades comerciais; excertos do Código Comercial; disposições laborais; regime legal de incentivos às exportações, desenvolvimento industrial, micro e pequenas empresas e ao sector turístico. A Lei n.º 54, de 22 de Julho de 1998, sobre a estabilidade jurídica do investimento, confere uma segurança importante às operações realizadas e a efetuar.

Não obstante o princípio da não discriminação em razão da nacionalidade, a Constituição do Panamá consagra a possibilidade do Governo estabelecer condições especiais ou de vedar o acesso a determinadas atividades económicas a cidadãos estrangeiros por razões de saúde, segurança pública e/ou defesa da economia nacional. Assim, existem restrições em alguns sectores económicos, nomeadamente a atividade de radiodifusão, a aquisição de terrenos por parte de cidadãos estrangeiros, e a pesca de determinadas espécies.

Relativamente aos procedimentos e tramitação dos processos de investimento não é necessário autorização prévia, salvo quando estão em causa projetos candidatos à concessão de incentivos. No entanto, para aceder a algumas sectores de atividade é necessário obter licença especial (de natureza comercial ou industrial) – é o caso do sector bancário, sector segurador, serviços públicos, empresas de transporte internacional, algumas atividades comerciais/industriais ou serviços (ex.: empresas de distribuição; restauração; farmácias; e construção civil). O quadro do investimento parece igualmente favorável com facilidades para entrada fomentando o investimento direto estrangeiro com reduções de barreiras á entrada de empresas internacionais no sector da saúde e bem-estar.

5.2.1.4. ANÁLISE DEMOGRÁFICA E SOCIAL

A análise demográfica e social do Panamá que é levada a cabo nos pontos seguintes, é fundamental para entender a atratividade do negócio do *Welldomus* para a população local, tendo em conta várias componentes:

a. Distribuição da população por sexo

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística e Censos do Panamá (2010) entende-se que existe uma distribuição equivalente entre homens e mulheres, nomeadamente 50,28% e 49,72% respetivamente. Esta distribuição adequa-se ao modelo de negócio do *Welldomus*, desenvolvido para necessidades referentes aos dois sexos.

b. Distribuição da população por idades

Categorias	Casos	%	Acumulado %
0 - 14	994079	29,19	29
15 - 64	2160193	63,43	93
65	250989	7,37	100
Não Declarada	552	0,02	100
Total	3405813	100	100

Fonte: Instituto Nacional de Estadística e Censos do Panamá: Ano 2010

Tabela 7 Distribuição População Panamá por idades

Relativamente à distribuição da população por idades, como é possível visualizar com a tabela 7, o segmento de idades entre os 15 e 64 predomina. Este é igualmente o segmento de idades que o *Welldomus* apostou em Portugal, e desde logo a possibilidade de oferecer a mesma proposta de valor em termos de *marketing mix* a clientes deste país. No entanto, este segmento de idades não é suficientemente detalhado pois a margem de idades é muito alargada.

c. Saber ler e escrever

Quanto ao nível de literacia, e de acordo com o Instituto Nacional de Estatística e Censos do Panamá (2010), verifica-se que 94,36% da população sabe ler e escrever, o que denota tratar-se de uma população mais instruída que as restantes da América Latina.

d. Nível de instrução

Pela análise do nível de instrução da população (Instituto Nacional de Estatística e Censos do Panamá, 2010), poderemos concluir que cerca de 45% da população tem um nível igual ou superior à secundária incompleta, revelando uma parte substancial da população com instrução e com capacidade para valorizar os serviços que *Welldomus* pretende apresentar.

Categorias	Casos	%	Acumulado %
Diretores e gerentes de sectores público, privado e organizações de interesse social	82836	5,86	5,86
Profissionais, científicos e intelectuais	148015	10,48	16,34
Técnicos e profissionais de nível médio	110994	7,86	24,20
Empregados de oficina	105676	7,48	31,68
Trabalhadores e vendedores de comércio e mercados	252973	17,91	49,59
Agricultores, trabalhadores agropecuários, florestais, de pesca e caça	103696	7,34	56,94
Artesões, mineiros, operadores construção, indústria manufactureira, de mecânica	173918	12,31	69,25
Operadores de maquinarias móveis	92552	6,55	75,80
Trabalhadores não qualificados de serviços, minério, construção, indústria, transporte	300966	21,31	97,11
Forças armadas e trabalhadores em ocupações não declaradas	40821	2,89	100,00
Total	1412447	100,00	100,00

Fonte: Instituto Nacional de Estatística e Censos do Panamá (2010)

Tabela 8 Distribuição População por Tipo de Ocupação

Na tabela 8, podemos igualmente concluir que as cinco primeiras categorias (i.e., Diretores e gerentes de sectores público, privado e organizações de interesse social; Profissionais, científicos e intelectuais; Técnicos e profissionais de nível médio; Empregados de oficina; e Trabalhadores e vendedores de comércio e mercados), são as que poderão apresentar um maior potencial para o conceito que o *Welldomus* pretende apresentar; estas categorias representam cerca de 49,59% da população ocupacional, o que é bastante aliciante e denota fortes possibilidades para a penetração no país.

5.2.1.5. ESTUDO DA DISTÂNCIA ENTRE PORTUGAL E PANAMÁ – MODELO CAGE

Para analisar a distância entre Portugal e Panamá será utilizado o modelo CAGE:

a. Distância cultural

De acordo com os dados da AICEP previstos na ficha de mercado do Panamá (Fevereiro 2011), o Panamá tem cerca de 3 milhões e meio de habitantes, sendo composta por 67% de mestiços (ameríndios com brancos) e mulatos (brancos com negros), 14% de negros, 10% de brancos, 6% de ameríndios (indígenas) e 3% de pessoas de origens étnicas variadas. Portugal, por outro lado, apresenta uma maioria de raça branca. Esta mistura que pode ser encontrada no Panamá é particularmente rica, pois provem de origens culturais e tradições muito diversas; a mistura tem sido estimulada pelo ambiente de tolerância e harmonia que sempre imperou no território.

Tal como Portugal, no Panamá e apesar de se respeitar o credo religioso livre, a população do país professa na sua maioria o catolicismo, profundamente ligado às tradições e expressões culturais. No interior do país, por exemplo, as maiores celebrações estão relacionadas com diversos santos, que são denominados patronos dos povos. Entre as festas relacionadas com as crenças católicas, a maior é o Carnaval, uma festa em massa de quatro dias que precede a Quaresma.

Um aporte cultural predominante vem dos descendentes dos escravos africanos trazidos durante a colônia, que se estabeleceram na região central do Panamá. Outros descendentes de afro americanos chegaram desde as Antilhas, trazidos como mão de obra para a construção do Canal do Panamá, nos inícios do século vinte. Muitas outras etnias que chegaram mais recentemente completam o entrelaçado cultural que faz do Panamá um lugar caloroso e amigável, tornando o povo amigável e hospitaleiro tal como Portugal. O país sempre tem sido propulsor do encontro entre povos e culturas, que aqui se unem de maneira harmoniosa e dinâmica.

Apesar das origens de ambos os países serem diferentes, apresentam características comuns que permitem estreitar a distância cultural. Portugal é igualmente um país de pequena dimensão com menos misturas de etnias, mas com uma capacidade de diálogo e entendimento da diferença, pela sua cultura e modo de vida, resultado de séculos de estreita convivência com outros povos. De acordo com o AICEP (Ficha do país, Janeiro 2013), a cultura portuguesa é baseada num passado e em marcas deixadas pelos povos que ocuparam o território português. Esta hospitalidade comum que se faz sentir em ambos os povos poderá ser muito favorável para entendimentos e relacionamentos futuros no âmbito da internacionalização traduzindo-se no

âmbito cultural um fator fundamental para reduzir a distância entre povos e de certa forma prometedora de oportunidades de relacionamento futuros. Assim podemos concluir que a distancia cultural entre Portugal e o Panamá pode ser classificada como sendo média.

b. Distância administrativa e política

O sistema de governo adotado no Panamá é a república presidencialista democrática representativa (*Central Intelligence Agency in “The World FactBook”*). O poder executivo é encabeçado pelo presidente, dois vice-presidentes e um conselho de ministros. O presidente da República é eleito por sufrágio universal direto a cada cinco anos. Um conselho de estado desempenha papel consultivo. O poder legislativo é exercido pela Assembleia da República, cujos 78 membros são eleitos a cada cinco anos. O Conselho Consultivo Nacional é composto por membros eleitos pela Assembleia Nacional, que por sua vez são eleitos pelo povo. As suas principais funções são fixar diretrizes legais, elaborar códigos, etc.

Relativamente a Portugal e no que toca à estrutura política, a República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democrática, no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes (AICEP, ficha do País (Janeiro de 2013)).

Em conclusão, Portugal e Panamá apresentam ao nível administrativo e político uma estrutura semelhante, refletindo assim uma oportunidade para a internacionalização para este país, resultado da proximidade e semelhança a este nível entre os dois países.

c. Distância geográfica

A distância entre Portugal e Panamá é cerca de 7919,03 Km. O Panamá é um país com uma área de cerca de 75.420 m², com fronteiras terrestres com a Colômbia e Costa Rica, dispõe de um clima tropical marítimo, quente húmido e nublado, com uma prolongada estação chuvosa e uma curta estação seca (*Central Intelligence Agency in “The World FactBook”*). Situada na América Central o Panamá está a uma distância de cerca de 7919,03 Km de Portugal. A distancia geográfica entre os dois países é elevada, não apenas por se situarem em continentes diferentes, mas igualmente pelas condições geográficas e climatéricas entre ambos, havendo uma necessidade de adaptação forte e reportando para a internacionalização, um cuidado acrescido

quanto à localização e estruturas de suporte ao negócio, nomeadamente tipo de construção, sistemas de ventilação, etc. Assim dado os fatores aqui apresentados, poderemos concluir que a distância geográfica é elevada e deve ser pensada estrategicamente.

d. Distância económica

De acordo com AICEP (Ficha de mercado Panamá, Fevereiro 2011), assistimos a um aumento de oportunidades de investimento direto estrangeiro (IDE). Este aumento resulta da expansão económica que se tem verificado no Panamá, fomentada pelo alargamento do canal, pelo crescimento da indústria da construção bem como dos serviços financeiros e indústria especialmente nos anos de 2006 e 2008. Alguns exemplos são a construção de portos e atividades conexas, desenvolvimento do turismo, dos serviços de seguros e banca. A localização geográfica do país considerada privilegiada para a implementação de algumas indústrias para exportação, funciona como sede de múltiplas empresas multinacionais cujo objetivo é exportar para países vizinhos e para toda a América do Sul. A existência das denominadas “*Export Processing Zone*” proporcionam alguns incentivos à indústria exportadora que desde logo fomentam o IDE. Um outro fator importante refere-se á ausência de limitações para mobilização de capitais. O Panamá usa o dólar dos Estados Unidos como moeda de livre circulação, não havendo riscos de desvalorização e tendo total liberdade para a circulação de capitais.

Adicionalmente, a economia do Panamá tem apresentado um forte dinamismo nos últimos anos, com o PIB a atingir os dois dígitos em 2007 e 2008 (12,1% e 10,1%), regredindo em 2009 (3,2%), tendo voltado a subir em 2010 para 6,9%. Diversos mega projetos, tais como o alargamento do canal, são os principais responsáveis por esta evolução, compensando em simultâneo as consequências das dificuldades económicas pelas quais o mercado dos EUA, principal parceiro do Panamá está a passar. A previsão de crescimento do PIB de 6,4% em 2011 e de 5,1% em 2012, permite que o Panamá tenha o melhor desempenho na América Central e um dos melhores na Região da América Latina.

Por outro lado, e de acordo com AICEP (Ficha de mercado de Portugal, Janeiro 2013), a recuperação gradual dos níveis de procura dos principais parceiros comerciais de Portugal, permitiu ao mesmo retomar um caminho de crescimento lento em 2010, com base no bom desempenho das exportações. No entanto o aumento da dívida soberana na zona euro ao longo de 2010 e início de 2012, contribuiu para a deterioração das condições de acesso aos mercados de

financiamento internacionais. Ao contrário do Panamá a economia portuguesa caracterizada por um elevado grau de endividamento externo e fraco crescimento económico, conjugado com um défice público excessivo, colocaram em causa a sustentabilidade do país, tornando inevitável o pedido de ajuda financeira à União Europeia e FMI em Abril de 2011. Portugal assistiu assim a uma contração do PIB de -1,7% em 2011, e estima-se de – 3% em 2012, perspetivando-se uma nova contração ao longo de 2013 (-1,9%), reflexo das novas medidas de austeridade aprovadas.

Pelo exposto podemos concluir que a distância económica entre os dois países pode ser classificada de elevada.

5.2.1.6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A concorrência do *Welldomus* consiste em empresas que operam no mercado do *Wellness*, cujo conceito se baseie em satisfazer necessidades de melhoria da condição física e emocional, proporcionando lazer e socialização de indivíduos e famílias. É fundamental que disponham de uma oferta inovadora, holística e integrada de produtos e serviços personalizados e de elevada qualidade, criando e desenvolvendo ambientes confortáveis, sofisticados, envolventes, funcionais e informais, dando origem a experiências que estimulam os sentidos.

Dada a escassez de informação, a análise da concorrência no Panamá foi baseada num diretório que listava vários *healthclubs*, e de entre várias empresas do sector a atuar no Panamá, identificamos pelas características apresentadas as seguintes como sendo os principais potenciais concorrentes para o *WellDomus*: *Power Club Gym, Panamá, City Health Club & SPA, Health Plex Fitness & Rehab, Steps Gym, e Sports Tek*.

De acordo com a análise da concorrência, verificamos que apenas a empresa *Power Club Gym*, acima listada apresenta uma estrutura mais organizada, dotada de uma oferta integrada de produtos e serviços personalizados de qualidade média, dispondo de ambientes equilibrados e que se aproximam do conceito do *Welldomus*. Nenhuma das empresas identificadas se destina para um segmento de clientes *premium* com exigências específicas de serviço e acompanhamento. A empresa *Power Club Gym* é no entanto a única cadeia de clubes constituída por nove espaços na cidade do Panamá, sendo considerada a melhor empresa de exercício e bem estar do Panamá. Espera-se desta forma retaliação à entrada do *health club premium WellDomus* no Panamá por parte deste grupo, uma vez que este detém uma forte notoriedade no Panamá, sendo líder no mercado do Panamá.

5.2.1.7. *RELAÇÕES ECONÓMICAS ENTRE PANAMÁ E PORTUGAL*

De acordo com os dados do INE, as relações comerciais entre Portugal e Panamá têm pouca expressão. Em 2009, o Panamá surgia em 93º lugar no “ranking” de clientes, com uma quota de mercado de 0,02%, e no 111º lugar no “ranking” de fornecedores, com uma quota inferior de 0,01%.

5.2.1.8. *CONCLUSÃO: OPORTUNIDADE PARA O WELLDOMUS DE INVESTIR NO PANAMÁ*

As dificuldades vividas pelo *Welldomus* no contexto português, numa circunstância de mercado profundamente recessiva, resultaram no desenvolvimento de algumas competências da empresa. Desta forma, essas dificuldades permitiram ao *Welldomus*, testar os aspetos de diferenciação com que construíram o seu conceito de *Wellness Premium*, assim como obter um resultado muito diferenciado face aos seus mais diretos concorrentes; os últimos que assentam a sua estratégia em campanhas de marketing e comercial maciças. Adicionalmente, o *Welldomus* encontrou uma forma mais eficiente (com a menor estrutura de custos) de realizar o seu propósito estratégico.

O posicionamento *premium* do *Well Domus* é aparentemente ainda relativamente pouco explorado no mercado do Panamá, e poderá ser particularmente muito bem explorado por um conceito tão adversamente testado, por uma profunda crise e perante alguns dos principais *players* europeus (*Holmes Place* e *Virgin Active*).

Na realidade, face a este contexto, o *Welldomus* adquiriu um conjunto de conhecimentos e experiências que podem ser transformadas em competências, tornando-o particularmente preparado para explorar novos mercados e os mais diversos contextos de concorrência. Naturalmente, esta estratégia deverá ser levada a cabo com vista à procura contínua da excelência, alavancando a sua diferenciação. Parece aliás muito importante manter uma, ou mais unidades na Europa (nomeadamente na Península Ibérica), para que estas se tornem crescentemente uma espécie de centros de Investigação e Desenvolvimento, dado que servirão como base de formação e de teste para conceitos e ofertas diferenciadoras de exercício e bem-estar.

O *Welldomus* deverá assim assumir um posicionamento de *Wellness Premium* muito diferenciado neste mercado, assente nos aspectos de diferenciação já expressos, que permitam a

si e aos seus parceiros, usufruir de alguns benefícios que lhe estão associados, como por exemplo: i) depois de consolidada a marca retirar benefícios decorrentes de se tornar um canal de divulgação de produtos e serviços para o segmento médio-alto/alto; ii) possibilitar a construção de uma rede de *networking* junto da comunidade empresarial local que permite identificar e explorar outras oportunidades de negócio.

Assim, considerando o atual conceito de negócio do *Welldomus*, e mediante os dados apresentados para o Panamá, podemos caminhar para a oportunidade de criar uma rede internacional de *Wellness Premium* com um parceiro local, que pretenda distinguir-se e afirmar-se como uma referência nos mercados de expressão ibérica, fazendo uso da proximidade cultural e linguística destes mercados e explorando as zonas do mundo que eventualmente irão apresentar um maior ritmo de crescimento nas próximas décadas, concretamente África e a América Latina.

5.2.2. ESTUDO DE ENTRADA NO BRASIL

Nesta secção, apresenta-se uma análise detalhada do potencial de entrada no Brasil, analisando para tal as suas características, o nível de estabilidade e crescimento económico, grau de facilidade linguística e nível de proximidade cultural.

5.2.2.1. ANÁLISE POLÍTICA

O Brasil encontra-se situado na América do Sul, dispõe de 8.514.876 km² e tem cerca de 191,9 milhões de habitantes. O país apresenta uma densidade populacional de 21,6 habitantes por km² (Dossier de mercado do Brasil da AICEP, Abril de 2010). O Brasil é uma Republica Federativa formada pela união de 26 estados e de um Distrito Federal. Os Estados podem ser agrupados em cinco grandes regiões nomeadamente: Região Sul, Sudoeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte. Cada estado é formado por um conjunto de municípios.

Na estrutura do Estado brasileiro, o exercício do poder é atribuído a órgãos distintos e independentes, cada qual com a sua função, estando previsto um sistema de controlo entre eles, de modo a que a sua atuação se enquadre na Lei e na Constituição.

A língua portuguesa é o idioma oficial do país, e a unidade monetária é o Real. O Poder Executivo é exercido a três níveis: Federal, Estadual e Municipal. Em cada um destes níveis existe um Governo (Federal, Estadual e Municipal ou Prefeitura) com os seus Ministros e o equivalente a Secretários de Estado, que detêm poderes para aprovar, executar e legislar em matérias estaduais, tais como impostos, educação, saúde e infraestruturas do próprio Estado e ainda em outras áreas, desde que não envolvam a Soberania da União, onde só o Governo Federal pode intervir (Justiça, Defesa, Finanças).

O Presidente da República, para além de Chefe de Estado, é chefe do Poder Executivo Federal, sendo auxiliado pelos Ministros de Estado, assim como Comandante Supremo das Forças Armadas. O risco político deste país é considerado BBB, sendo que AAA é o risco menor e D o risco maior. Quanto ao risco de crédito apresenta o nível três, sendo que um é o de menor risco e sete o de maior risco.

Assim, podemos concluir que o risco de entrada e internacionalização é reduzido neste âmbito tratando-se de um país com reduzido risco político, muito à semelhança do que foi concluído na análise levada a cabo para o Panamá.

5.2.2.2. ANÁLISE ECONÓMICA

A economia do Brasil assume atualmente a nível económico uma posição de destaque, sendo considerada a primeira economia no âmbito da América latina e a nível mundial. Segundo AICEP – Brasil - ficha de mercado, esta economia ocupa em 2012 o sétimo lugar do ranking das maiores economias mundiais.

É de assinalar que, fruto do progresso alcançado com as reformas económicas, das condições extremamente favoráveis a nível internacional e do desenvolvimento de políticas sociais, a economia brasileira registou elevadas taxas de crescimento nos anos mais recentes e bastante superiores às verificadas durante as últimas três décadas. Integra-se no grupo das quatro economias emergentes (BRIC – acrónimo para Brasil, Rússia, Índia e China), grupo que pode vir a representar em 2040, 50% das 10 maiores economias mundiais (Ficha de mercado da AICEP, Abril de 2010).

O crescimento da economia brasileira foi sustentado no aumento das exportações, do investimento e ainda, embora em menor escala no aumento do consumo das famílias brasileiras. O grande desempenho das exportações foi um fator determinante na estratégia das empresas brasileiras, originando um crescimento das importações. Este aumento, contribuiu para aumentar a produtividade e competitividade internacional do parque produtivo brasileiro, criando empregos, e contribuindo para a redução da vulnerabilidade externa de uma economia mais aberta ao exterior.

Na tabela 9 poderemos analisar os principais indicadores macroeconómicos do Brasil entre 2007 e 2012 e a sua evolução:

	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011	2012
População	Milhões	189,3	191,9	194,4	196,8	199,3	201,6
PIB a preços de mercado	USD	1366,3	1637,9	1543,7	1820,4	1892,1	1976,9
PIB per capita	USD	7220	8540	7940	9250	9500	9800
Crescimento real do PIB	%	6,1	5,1	- 0,3	5,0	4,5	4,7
Consumo Privado	Var. %	6,1	7,0	3,5	3,8	4,2	4,4
Consumo Público	Var. %	5,1	1,6	3,5	4,0	2,5	3,0
Formação bruta de capital fixo	Var. %	13,8	13,4	-10,0	13,0	8,0	9,0
Taxa de	%	9,3	7,9	7,6	7,1	6,8	6,8

	Unidade	2007	2008	2009	2010	2011	2012
desemprego							
Taxa de inflação	%	3,6	5,7	4,9	4,7	4,4	4,4
Dívida sector público	% do PIB	42,0	38,8	43,2	44,2	42,8	41,3
Saldo do sector publico	% do PIB	-2,2	-1,9	-3,5	-3,2	-2,5	-2,5
Balança corrente	% do PIB	0,1	-1,7	-1,6	-2,7	-3,3	-3,5
Taxa câmbio - média	1USA=B RL	1,95	1,83	2,00	1,85	1,92	1,99

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)

Tabela 9 Indicadores Macroeconómicos do Brasil

Resumindo, embora o Brasil não tenha saído ileso da crise económica, a recuperação em curso deve ter ganho maior ritmo a partir da segunda metade de 2009 e em 2010. O país continuará a consolidar a política macroeconómica, combinando metas inflacionárias, políticas de câmbio flutuante e de gestão orçamental, além da competente administração das contas externas, o que tem permitido a recuperação da crise (Dossier de mercado da AICEP, Abril de 2010). Contudo, apesar dos indicadores serem favoráveis para a entrada de empresas que pretendam desenvolver-se neste mercado, interessa analisar o quadro geral para Investimento Estrangeiro neste país.

5.2.2.3. ANÁLISE DO QUADRO GERAL PARA INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

O investimento direto estrangeiro (IDE), tem sido fundamental no desenvolvimento económico mais recente do Brasil, tornando em 2008 o décimo destino de investimento direto estrangeiro a nível mundial. A maior atratividade do país na captação de capitais decorreu da situação criada no âmbito do Plano de Estabilização, do Programa Nacional de Privatizações e da implementação de reformas económicas e maior flexibilização da legislação relativa ao investimento estrangeiro (Dossier de mercado da AICEP, Abril de 2010).

Em 1995, com as alterações na Constituição Brasileira, foi eliminada a distinção entre capital nacional e estrangeiro. Os investidores apenas necessitam de registar a transação no Banco Central do Brasil (BCB), o qual emite um certificado refletindo o investimento em moeda estrangeira e o correspondente em Reais.

Em resumo, o quadro do investimento demonstra-se favorável com facilidades para entrada fomentando o investimento direto estrangeiro com reduções de barreiras à entrada de

empresas internacionais que pretendam expandir para este mercado, como poderá ser o caso do *Welldomus*.

5.2.2.4. ANÁLISE DEMOGRÁFICA E SOCIAL

A análise demográfica e social do Brasil que é levada a cabo nos pontos seguintes, é fundamental para entender a atratividade do negócio do *Welldomus* para a população local, tendo em conta várias componentes:

a. Distribuição da população por sexo

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) entende-se que existe uma distribuição equivalente entre homens e mulheres, nomeadamente 52% e 48% respetivamente. Esta distribuição adequa-se ao modelo de negócio do *Welldomus*, desenvolvido para necessidades referentes aos dois sexos.

b. Distribuição da população por idades

Categorias	Casos	%	Acumulado %
0-14	43505	23%	23%
15 - 64	101230	53%	76%
65	16096	8%	84%
Não declarada	29902	16%	100%
Total	190733	100%	

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Ano 2011

Tabela 10 Distribuição População Brasil por idades

Relativamente à distribuição da população por idades, como é possível visualizar com a tabela 10, o segmento de idades entre os 15 e 64 predomina. Este é igualmente o segmento de idades que o *Welldomus* apostou em Portugal, e desde logo a possibilidade de oferecer a mesma proposta de valor em termos de marketing mix a clientes deste país. No entanto, este segmento de idades não é suficientemente detalhado pois a margem de idades é muito alargada.

c. Saber ler e escrever

Quanto ao nível de literacia, e de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, verifica-se que a taxa de analfabetismo tem vindo a diminuir de acordo com a tabela em baixo, o que denota tratar-se de uma população em desenvolvimento especialmente nas zonas mais urbanas do Brasil.

Grandes Regiões e algumas características selecionadas	Taxa de analfabetismo das pessoas 15 anos ou mais de idade	
	2001	2011
Brasil	12,4	8,6
Norte	11,2	10,2
Nordeste	24,3	16,9
Sudeste	7,5	4,8
Sul	7,1	4,9
Centro-Oeste	10,2	6,3
Situação do domicílio		
Urbana	9,5	6,5
Rural	28,7	21,2
Sexo		
Homem	12,5	8,8
Mulher	12,3	8,4
Cor ou raça (1)		
Branca	7,7	5,3
Preta ou parda	18,2	11,8
Grupos de idade		
15 a 24 anos	4,2	1,5
25 a 59 anos	11,5	7,0
60 ou mais	34,0	24,8

(1) Exclusive as pessoas de cor ou raça amarela e indígena

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2001/ 2011

Tabela 11 Taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade, segundo as grandes regiões e algumas características selecionadas

d. Nível de instrução

Pela análise do nível de instrução da população (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2011), poderemos concluir que a população referente às regiões de Sudoeste, Sul e Centro-Oeste têm uma frequência superior de estabelecimentos de ensino, revelando nestas regiões uma população com instrução e com capacidade para valorizar os serviços que *Welldomus* pretende apresentar.

Grandes Regiões, Unidades da Federação e Regiões Metropolitanas	Taxa de frequência líquida a estabelecimento de ensino da população residente de 6 a 24 anos de idade, por grupos de idade e nível de ensino (%)		
	6 a 14 anos, no ensino fundamental	15 a 17 anos, no ensino médio	18 a 24 anos, no ensino superior (1)
Brasil	91,9	51,6	14,6
Norte	90,0	41,2	10,4
Nordeste	90,8	42,6	10,4
Sudeste	93,0	59,6	16,1
Sul	92,5	55,1	18,6
Centro-Oeste	92,2	56,8	19,7

(1) Exclui mestrado e doutoramento.

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2011.

Tabela 12 Taxa de frequência líquida de estabelecimento de ensino da população residente de 6 a 24 anos de idade, por grupos de idade e nível de ensino, segundo as grandes regiões, as Unidades da Federação e as Regiões Metropolitanas

5.2.2.5. ESTUDO DA DISTÂNCIA ENTRE PORTUGAL E BRASIL – MODELO CAGE

Para analisar a distância entre Portugal e Brasil será utilizado o modelo CAGE:

a. Distância cultural

A distância cultural entre Portugal e Brasil é curta não obstante da existência de uma corrente antiportuguesa que sempre existiu no Brasil, e de um desconhecimento geral sobre a sociedade brasileira e sua cultura por parte dos portugueses. Sem dúvida que o principal laço de união cultural entre os dois países é um fato de terem uma língua comum, mas devemos ainda ter presentes os laços de ligação históricos que não deixarão de ter o seu peso significativo. Há ainda que destacar a presença sempre significativa do imigrante português no Brasil e no papel que

este desempenhou no sentido de uma maior aproximação cultural entre os dois países. Para além disso, e em particular a partir de meados do século XX, a ideia de uma comunidade luso brasileira ganhou força entre muitos intelectuais brasileiros e portugueses, assim como entre políticos de ambos os países, cujo principal papel foi o de manter sempre alguma forma de união entre Portugal e o Brasil. No Brasil com cerca de 200 milhões de habitantes, a maioria da população professa a religião Católica Romana (73,6%) de acordo com AICEP - Ficha de Mercado Março 2012, tal como Portugal. Sendo assim, teremos que ter em consideração que a existência de uma língua comum, os laços históricos e as afinidades culturais e religiosas existentes tornam a distância cultural reduzida entre os dois países.

b. Distância Administrativa e Política

De acordo com a Constituição de 1988, o Brasil é uma República Federativa formada pela União de 26 estados e um Distrito Federal. Cada estado é formado por um conjunto de Municípios (AICEP – Dossier Mercado Abril 2010).

O exercício do poder é atribuído a órgãos distintos e independentes, estando ainda previsto um sistema de controlo entre elas, de modo a que a sua atuação se enquadre na Lei e na Constituição. O Poder Legislativo é responsável pela elaboração de leis; o poder executivo realiza os objetivos do Estado, adoptando as políticas para esse fim e o poder judicial soluciona conflitos entre cidadãos, entidades e o Estado. No Brasil, o poder executivo é exercido a três níveis: Federal, Estadual e Municipal. Em cada um destes níveis existe um Governo (Federal, Estadual e Municipal ou Prefeitura) com os seus Ministros e o equivalente a Secretários de Estado, que detêm poderes para aprovar, executar e legislar em matérias estaduais, tais como impostos, educação, saúde e infraestruturas do próprio Estado e ainda outras áreas, desde que não envolva a Soberania da união. O Presidente da República, para além de chefe de estado, é chefe do Poder executivo Federal, sendo auxiliado pelos Ministros de Estado, assim como Comandante Supremo das Forças Armadas.

Como já referido anteriormente, Portugal no que se refere à sua estrutura política e administrativa a República Portuguesa é um estado de direito democrático, sendo os órgãos de soberania o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Tal como no Brasil o Presidente da República é o supremo representante da República Portuguesa, garante a independência nacional, a unidade do Estado e o regular funcionamento das

instituições democráticas e é, por inerência, o Comandante Supremo das Forças Armadas (AICEP- Portugal Perfil Pais – Abril 2012).

O Brasil apresenta tal como Portugal um risco Político BBB (sendo AAA o menor risco e DDD o maior risco) (AICEP – Ficha de mercado – Março 2012).

Em conclusão, Portugal e Brasil apresentam ao nível administrativo e político uma distância média, dado que ambos os países assumem uma estrutura política e administrativa semelhante assente em Repúblicas, mas dada a dimensão geográfica do Brasil tem uma organização estadual diferente de Portugal que deve ser tida em consideração na internacionalização das empresas portuguesas.

c. Distância Geográfica

O Brasil localizado na América Latina, é atravessado pela linha do equador a norte e tem uma área de 8,514,877 Km (*Central Intelligence Agency in “The World FactBook*), de clima maioritariamente tropical e mais temperado no sul. O Brasil é o maior país da América do sul e dada a sua posição estratégica permite-lhe fazer fronteira com todos os países da América Latina excepto Chile e Equador.

O Brasil está a cerca de 8000km de Portugal Continental, geograficamente situado na costa oeste da Europa, na Península Ibérica. Faz fronteira a norte e a leste com a Espanha, a Ocidente e a sul com o Oceano Atlântico, situando-se numa posição estratégica entre a Europa, a América e a África (AICEP Portugal Global Março 2012).

Embora a distância entre os dois países seja elevada, existem várias formas de reduzir esta distância física. O Brasil dispõe de diversos aeroportos com rotas desde Portugal, o sistema de transporte marítimo é eficaz e o sistema de telecomunicações resolve os assuntos não físicos de comunicação entre ambos os países.

Assim poderemos concluir que apesar da distância geográfica entre os dois países esta pode ser facilmente reduzida, dado o exposto anteriormente.

d. Distância Económica

De acordo com o *World Investment Prospects* (WIP 2007), o Brasil encontra-se na lista dos países emergentes, enquanto Portugal está presente na lista dos países desenvolvidos.

Segundo a AICEP (Ficha de Mercado do Brasil Março 2012) o Brasil, é atualmente a primeira economia da América Latina e ocupa o sétimo lugar no ranking das maiores economias mundiais. A economia brasileira registou elevadas taxas de crescimento nos anos mais recentes, muito superiores às verificadas nas três décadas anteriores, fruto do progresso alcançado com as reformas económicas e do desenvolvimento de políticas sociais de sucesso.

Pelo contrário, em Portugal em 2011 assistiu-se a uma desaceleração da economia dado o crescimento da crise no panorama internacional. Neste contexto adverso Portugal viu-se confrontado com um aumento das restrições referentes às condições de financiamento do sector público nos mercados internacionais e consequente do sistema bancário português. Com uma economia com elevado grau de endividamento externo e baixo crescimento económico tendencial, conjuntamente com um excessivo défice público vieram colocar em causa a sustentabilidade das finanças públicas, tornando inevitável o pedido de assistência financeira à União Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional. (AICEP Portugal Perfil Pais Abril 2012).

Pelo exposto podemos concluir que a distância económica entre os dois países é elevada.

5.2.2.6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para esta análise foi fundamental a análise do RELATÓRIO DO MERCADO LATINO-AMERICANO DE ACADEMIAS - 2012 IHRSA, que descreve o mercado da América Latina no geral, e o Brasil em particular.

Assim, antes de abordar a concorrência, será importante fazer uma análise das populações da América Latina no geral quanto a hábitos de saúde e bem-estar e entender as oportunidades ainda por explorar.

O sedentarismo mata cerca de três milhões de pessoas por ano no planeta e é considerado como a quarta causa de mortalidade no mundo de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS). No entanto, dados do Estudo *Wellbeing* (2007), revelam que apenas 53% dos latino-americanos fazem exercício físico pelo menos uma vez por semana. A atividade física de acordo com o mesmo estudo é mais frequente entre os homens (61%) do que entre as mulheres (47%);

além disso aumenta com o nível socioeconômico das pessoas (73% nas camadas superiores, 47% nas camadas inferiores) e inversamente diminui com a idade, 65% entre os mais jovens, 41% entre os mais velhos. As atividades preferidas são: caminhada (48%), desportos vários (35%), ginásio (20%), ginástica por conta própria ou com *personal trainer* (17%), dança (5%), yoga (3%) e artes marciais (2%). As principais motivações expressas são: recomendação médica (46%), perder ou manter peso (44%), stress (42%), diversão (39%) e estética (25%).

De acordo com o gráfico em baixo poderemos analisar que é no Brasil onde se considera mais importante a atividade física para o bem-estar de cada pessoa.



Fonte: IRSHA 2012

Figura 12 Importância dada à atividade física para o próprio bem-estar

A OMS garante que no ano de 2015 haverá 700 milhões de pessoas obesas no planeta, e se for mantida esta tendência atual, em cinco anos existirão 2,3 bilhões de adultos com excesso de peso. O Brasil que conta com 16% da população obesa, atingirá os níveis dos Estados Unidos que conjuntamente com o México, são os países com maiores taxas de obesidade do mundo. Nesse contexto, um estudo efetuado pela *Nielsen Company* em 2008, mostrou que o consumidor latino-americano tem uma clara intenção de melhorar a sua nutrição e adotar uma alimentação mais saudável, bem como praticar algum exercício físico com mais frequência para melhorar a sua saúde. A Pesquisa Global sobre Dietas e Alimentação Saudável, realizada a vinte e oito mil usuários de internet na Argentina, Brasil, Chile, México Colômbia, Venezuela e outros de

diferentes regiões do planeta, revelou que a América Latina é a região com maior número de pessoas a tentar emagrecer (59%), com nove pontos acima da média mundial.

A *Bofa Merrill Lynch Global Research* confirma uma megatendência nos esforços para reduzir a obesidade, com implicações para os próximos 25 a 50 anos. Com base nestes dados, a oportunidade para o mercado de health clubs e ginásios, bem como para profissionais do sector são enormes – tão importantes como a responsabilidade que lhes compete na luta contra o sedentarismo e a obesidade.

O sector dos health clubs na América Latina caracteriza-se pela fragmentação e predominância de pequenos operadores independentes, que gerem somente uma ou no máximo duas unidades. Devemos ainda considerar que historicamente, oito em cada dez empresários do sector entraram no negócio da atividade física com pouca ou nenhuma formação de gestão e escassa visão empresarial.

No início dos anos oitenta o cenário começou a mudar com a incursão de empreendedores e investidores, alheios ao mundo da atividade física, que viram nisso uma oportunidade de negócio. Foi assim que começaram a surgir as primeiras redes de ginásios sendo a sua chegada um Marco, pois passaram a estabelecer novos padrões de qualidade de infraestruturas e serviços.

Quanto ao Brasil, de acordo com a Associação Médica Brasileira (AMB) mais de 65 milhões de pessoas (40% da população) têm excesso de peso, e 10 milhões são obesas. A explicação para esse crítico cenário, deve-se em parte ao facto que metade dos brasileiros não pratica nenhuma atividade física, conforme revela a pesquisa da Sociedade Brasileira de Cardiologia (SBC). Na verdade, dados do Ministério da Saúde do Brasil indicam que apenas 14,7% dos habitantes fazem exercício físico regular. De acordo com um estudo realizado em 2011 pela consultora Datafolha no grupo de pessoas entre 18 e 24 anos, 39% não praticam atividade física; entre 25 e 44 anos essa percentagem sobe para 50%, enquanto que entre 45 e 59 anos a percentagem passa para 53% e nos indivíduos entre 60 e 70 anos a inatividade atinge 57%.

A *Runner*, fundada em 1983, foi das primeiras redes de ginásios a surgir no Brasil. Desde 2007, tem focado a sua expansão na venda de licenças e desde então, às oito unidades próprias somaram-se dezasseis licenciadas. O objetivo da *Runner*, que hoje foca o seu crescimento no Nordeste do País, é chegar às cinquenta unidades em 2014.

A segunda rede de ginásios a aparecer no Brasil foi a Companhia Athletica, que surgiu em 1985 e hoje tem dezasseis unidades em funcionamento. Esta empresa presta serviços atualmente a trinta e dois mil clientes foi a primeira a abrir um ginásio num shopping há vinte anos e hoje tem mais de doze unidades.

A Bio Ritmo nasceu em 1996, e hoje conta com vinte e duas academias. A empresa fortaleceu-se com a entrada do Banco Pátria, que contribuiu para a sua consolidação e rápido crescimento da marca *Smart Fit*, de ginásios *low-cost*, operando hoje com quarenta e seis unidades.

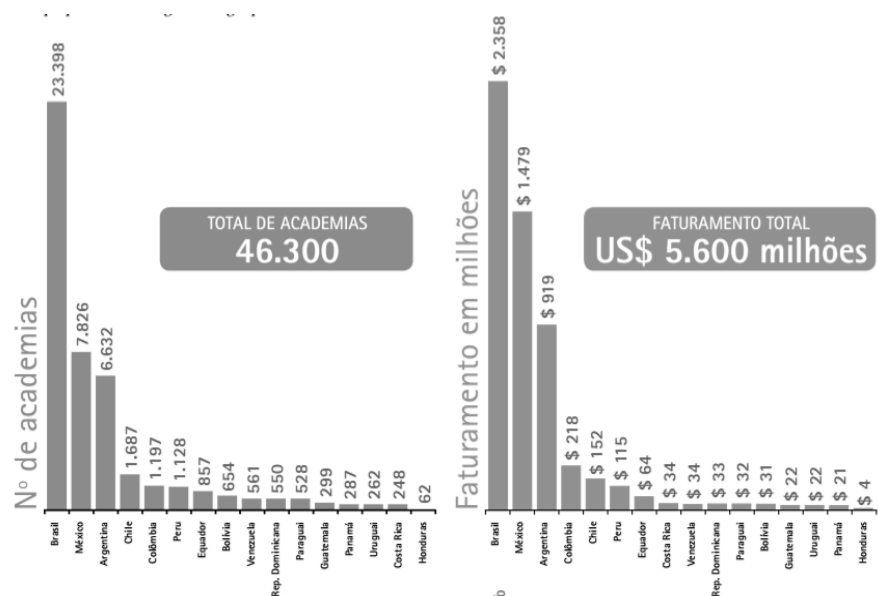
Finalmente, o mais recente dos grandes *players* é o Grupo Bodytech, fundado em 2005, que opera atualmente trinta e um ginásios e está a construir outras vinte e oito unidades. Esta empresa, que presta serviços a oitenta e dois mil clientes e emprega 3,5 mil pessoas.

Outros importantes atores do sector no Brasil são: *Competition*, Reebok Sports Club e Monday em São Paulo, Malhação em Belo Horizonte, Runway e Nad'arte em Brasília, Bio Ativa e Fitwell em Porto Alegre, Fit Premium em Curitiba. Algumas das marcas internacionais presentes no Brasil são : Curves, Contours Express, World Gym, Fitness Together e My Gym.

De acordo com dados do Conselho Federal de Educação Física (Confed) e do sindicato de Academias do Rio de Janeiro, há no Brasil 23.398 ginásios frequentados por 7.019.400 clientes (3,7% da população) que pagam US\$ 28 mensais. Dessa forma calcula-se que o sector tenha uma receita anual de US\$ 2,3 biliões. Com estes valores o Brasil é o segundo maior mercado do mundo atrás apenas dos Estados Unidos, em quantidade de ginásios.

Vale a pena lembrar que os dois principais eventos desportivos do planeta terão lugar no Brasil em 2014 com o campeonato do mundo de futebol e 2016 com os jogos olímpicos no Rio de Janeiro, que trazem fortes oportunidades para o desenvolvimento do sector.

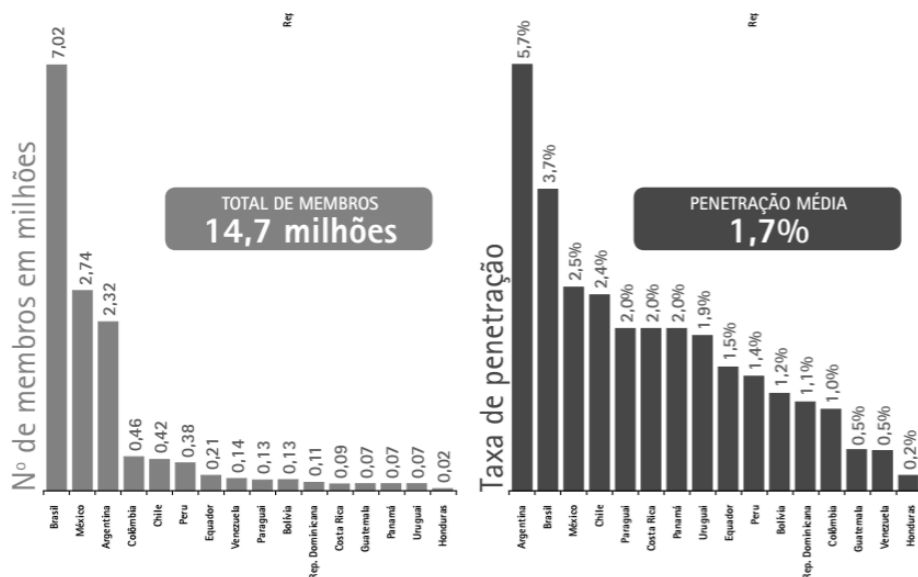
Com a exceção do Brasil, os números aqui publicados não correspondem a registos oficiais de entidades governamentais, porque, na maioria dos casos, não existem ou estão desatualizados. Desta forma foram consideradas estimativas de especialistas de cada mercado e foram levados em consideração os ginásios pequenos até aos grandes grupos.



Fonte: IRSHA 2012

Figura 13 Total de Ginásios vs Faturação na América Latina

Como podemos analisar no gráfico correspondente ao número de academias o Brasil representa o país da América Latina com mais ginásios, bem como o país de maior faturação no sector.



Fonte: IRSHA 2012

Figura 14 Total de Membros vs Penetração Média na América Latina

Pela análise dos gráficos relativos ao número de membros, podemos igualmente concluir que o Brasil é o país da América Latina com mais membros em Ginásios enquanto a taxa de penetração é maior na Argentina do que no Brasil de acordo com o gráfico em cima.

Em conclusão, e tendo em conta o que foi aqui apresentado relativamente à concorrência no Brasil, e às características e tendências do sector em que o *WellDomus* está a atuar, podemos concluir que apesar de o Brasil se apresentar como o país da América Latina com mais ginásios, existe ainda espaço para um conceito *premium* que ainda não está massificado, dado as mensalidades médias e serviços apresentados pelas empresas atualmente no Brasil. Sendo este país caracterizado por uma população que valoriza a atividade física e que mantém uma preocupação crescente com os cuidados de saúde e estética, bem como uma crescente hegemonia económica e aumento de compra dos Brasileiros, existe assim uma oportunidade para desenvolver o conceito de negócio do WellDomus no Brasil.

5.2.2.7. **RELAÇÕES ECONÓMICAS ENTRE BRASIL E PORTUGAL**

O relacionamento económico entre Portugal e o Brasil tem evidenciado nos últimos anos um crescimento contínuo, fazendo com que o Brasil se tornasse num parceiro comercial mais estável, dada a crise da conjuntura económica internacional. No que se refere ao comércio, os dados relativos às exportações portuguesas para o Brasil, publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), mostram uma significativa melhoria de posição deste mercado como cliente de Portugal nos últimos cinco anos. Esta melhoria reflete um aumento significativo das vendas de Portugal para o Brasil, e revela uma certa estabilidade relativamente à posição de Portugal como fornecedor (ver tabela nº 13).

		2005	2006	2007	2008	2009
Como Cliente	Posição	17º	14º	17º	13º	11º
	%	0,58	0,74	0,69	0,84	0,95
Como Fornecedor	Posição	10º	8º	8º	9º	10º
	%	2,00	2,32	2,42	2,23	1,77

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Tabela 13 Importância do Brasil nos fluxos comerciais com Portugal

Apesar das evidentes vantagens numa internacionalização do *Welldomus* para o mercado Brasileiro, será importante apresentar alguns pontos que poderão limitar o fácil acesso a este país nomeadamente: a forte burocracia exigida à entrada, as elevadas taxas aduaneiras que podem atingir 80% do valor do produto, o elevado custo do crédito para negócios, o sistema fiscal complexo com cascatas de impostos sobre empresas sedeadas num Estado e com atividade noutro; é também de salientar a sobreposição de impostos estaduais, a retenção unilateral pela Administração Fiscal de 15% do valor de cada fatura emitida do exterior, a legislação protecionista às empresas brasileiras, o processo obrigatório de registo de mão-de-obra e de empresas estrangeiras que é muito difícil, demorado e oneroso, os salários elevados para técnicos qualificados e o custo de vida muito elevado (Mercado Brasil da AICEP, Janeiro de 2012). De acordo com o relatório sobre o Brasil elaborado pelo *The World Bank* em 2012, o Brasil aparece no lugar 126 do ranking global de "*Doing Business*" referente a 183 economias como um dos países menos fáceis para abrir uma empresa como podemos ver na tabela 15:

BRAZIL		Latin America & Caribbean		GNI per capita (US\$)	9,390
Ease of doing business (rank)	126	Upper middle income		Population (m)	194.9
Starting a business (rank)	120	Registering property (rank)	114	Trading across borders (rank)	121
Procedures (number)	13	Procedures (number)	13	Documents to export (number)	7
Time (days)	119	Time (days)	39	Time to export (days)	13
Cost (% of income per capita)	5.4	Cost (% of property value)	2.3	Cost to export (US\$ per container)	2,215
Minimum capital (% of income per capita)	0.0	✓ Getting credit (rank)	98	Documents to import (number)	8
				Time to import (days)	17
Dealing with construction permits (rank)	127	Strength of legal rights index (0-10)	3	Cost to import (US\$ per container)	2,275
Procedures (number)	17	Depth of credit information index (0-6)	5		
Time (days)	469	Public registry coverage (% of adults)	36.1	Enforcing contracts (rank)	118
Cost (% of income per capita)	40.2	Private bureau coverage (% of adults)	61.5	Procedures (number)	45
				Time (days)	731
Getting electricity (rank)	51	Protecting investors (rank)	79	Cost (% of claim)	16.5
Procedures (number)	6	Extent of disclosure index (0-10)	6		
Time (days)	34	Extent of director liability index (0-10)	7	Resolving insolvency (rank)	136
Cost (% of income per capita)	130.3	Ease of shareholder suits index (0-10)	3	Time (years)	4.0
		Strength of investor protection index (0-10)	5.3	Cost (% of estate)	12
				Recovery rate (cents on the dollar)	17.9
		Paying taxes (rank)	150		
		Payments (number per year)	9		
		Time (hours per year)	2,600		
		Total tax rate (% of profit)	67.1		

Fonte: Adaptado de The World Bank – Doing Business 2012

Figura 15 Análise de facilidade de iniciar um negócio de acordo com o país

Assim, apesar de estarmos perante um país em forte crescimento económico, social e cultural, alguns cuidados de estudo e análise do país devem ter lugar antes da decisão de avançar para a internacionalização.

7.2.1.8 CONCLUSÃO: Oportunidade para o *Weldomus de Investir no Brasil*

Apesar do número elevado de ginásios e *health clubs* e dos domínios de redes e cadeias internacionais de *fitness*, a análise aqui apresentada mostra que o mercado brasileiro assume-se como um mercado com fortes potencialidades de crescimento e muito mais receptivo à melhoria da saúde e bem-estar. O crescimento socioeconómico e cultural do país e da classe média da população brasileira são fatores fundamentais que irão contribuir para o crescimento da procura de serviços para a prática de exercício ainda mais exclusivos e segmentados oferecendo níveis de qualidade *premium*. A população brasileira está cada vez mais consciente da importância da prática de exercício representando um fator igualmente importante para o crescimento do sector.

Assim, considerando o atual conceito de negócio do *Weldomus*, e mediante os dados apresentados para o Brasil, podemos caminhar da mesma forma que para o Panamá, para a oportunidade de criar uma rede internacional de *Wellness Premium* com um parceiro local, que pretenda distinguir-se e afirmar-se como uma referência nos mercados de expressão ibérica; a linha de ação baseia-se na possibilidade de fazer uso da proximidade cultural e linguística destes mercados, e explorar as zonas do mundo que eventualmente irão apresentar um maior ritmo de crescimento nas próximas décadas, concretamente África e a América Latina.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal dotar o *Welldomus Fitness e Spa Services* de novas estratégias por forma a diversificar o conceito da empresa a nível internacional. Desta forma, será possível à organização preparar-se para superar um momento menos bom que se faz sentir a nível nacional, em grande parte resultante da conjuntura económica débil do mercado europeu. O mercado dos *Health Clubs* apresenta uma rivalidade elevada entre os seus intervenientes. A volatilidade do negócio, associado a alguma sazonalidade, e a ofertas várias / cross-selling dos concorrentes faz com que seja necessário delinear estratégias de crescimento para que uma empresa a desenvolver atividade neste sector tenha sucesso.

O estudo da empresa baseou-se na análise interna das suas competências, valores e fatores diferenciadores face à sua concorrência. O *Welldomus* caracteriza-se por um conceito integrado de bem-estar físico e emocional que oferece aos seus sócios, satisfazendo ao mesmo tempo necessidades de melhoria da condição física e emocional e proporcionando lazer e socialização de indivíduos e famílias. Conforme foi descrito, existe uma preocupação em tornar o *Health Club* em um complemento rotineiro do dia-a-dia e são os recursos humanos da empresa,

assim como a sua localização e instalações privilegiadas que fazem com que este conceito ganhe forma e seja reconhecido pelos clientes.

Após realizar a análise interna, foi efetuado um estudo do modelo de negócio que permitiu aferir que os parceiros chave são um elemento diferenciador e fulcral na diferenciação do serviço, facilitando cross-selling e adição de serviços para o cliente. Outra componente essencial são os recursos humanos, uma vez que são os catalisadores do conceito de proximidade que o *Welldomus* representa. Por último, ressalvo a oferta diferenciada de aulas promovida pelo *Welldomus* e que permite ao cliente a possibilidade de escolha e a vivência de experiências diferentes de fitness.

Com base na informação recolhida, foi efetuada uma análise do diagnóstico estratégico, com vista à identificação de estratégias de crescimento para o *Welldomus*. Os inputs obtidos através do estudo das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças traduziu-se na análise *SWOT* combinada e lançou as bases para efetuar a Matriz de *Ansoff*. Esta ferramenta estratégica é uma matriz de 2X2 e permite delinear caminhos para a empresa em função do tipo de crescimento esperado.

No caso do *Welldomus* foram estudados dois caminhos possíveis. Por um lado foi analisada a estratégia de penetração, usando o produto e mercado existente, e por outro lado foi estudado o desenvolvimento de mercado, utilizando o produto existente mas num mercado novo externo.

No decorrer do trabalho foi visível que a penetração de mercado não seria uma escolha viável, face à atual conjuntura económica que se faz sentir em Portugal e à legislação que teve um impacto negativo sobre esta área de negócio. A ida ao ginásio deixou de ser encarada como bem-estar e passou a estar associada a uma despesa dispensável. Apesar de todos estes aspectos, o mercado em que o *Welldomus* se posiciona privilegia o bem-estar e dá valor ao conceito que a empresa defende.

No âmbito do desenvolvimento de mercado foi estudado o potencial de entrada em dois países: Panamá e Brasil. Estes destinos surgem como oportunidades para difundir o conceito do *Welldomus* e tiveram origem na cadeia de networking dos sócios. Os aspectos que diferenciam a empresa da sua concorrência encontram-se identificados e é objetivo replicá-los nestes mercados externos com vista à obtenção do sucesso. Embora o bom desempenho em Portugal esteja assente numa estratégia e oferta superiores ao que a concorrência oferece, a estratégia a adotar no mercado externo será superior e fará parte do conceito *Wellness Premium*. Da análise levada a cabo relativamente à atratividade destes dois países, conclui-se que ambos os países apresentam vantagens para aceitar a estratégia identificada neste trabalho e que consiste na utilização de um parceiro local.

Face ao momento menos positivo que se vive em Portugal, a empresa conseguiu olhar para dentro e maximizar a sua eficiência. Este aspecto é uma mais-valia para o processo de internacionalização pois tem em conta o planeamento e controlo da estrutura de custos. Através de toda a informação recolhida, a melhor forma para entrar nestes mercados será através de um parceiro local, de forma a minimizar os impactos de entrada.

A realização deste trabalho permitiu a elaboração de um plano de expansão que contempla um estudo detalhado sobre o *Welldomus*, e a sua envolvente, e a exploração da possibilidade de enveredar por estratégias de crescimento. O resultado final permitiu conhecer em detalhe a estratégia atual da empresa e observar as características de dois potenciais países para internacionalizar. O objetivo definido foi alcançado e cabe agora à empresa definir qual o melhor momento para implementar as estratégias de expansão identificadas neste trabalho.

7. REFERÊNCIAS

- Aaker, D. e McLoughlin, D. (2010), Strategic market management: Global perspectives, Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- AGAP (2012), Barómetro 3º Trimestre, 2ª edição
- AICEP – Condições de acesso ao mercado (2011), “Mercados Informação Regulamentar - Panamá”
- AICEP – Ficha de Mercado (2011), “Mercados Informação Global - Panamá”
- AICEP – Relações Económicas Portugal - Panamá (2010), “Mercados Informação Global - Panamá”
- AICEP – Ficha de mercado Brasil (2012)
- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2010), “Dossier de Mercado – Brasil”.
- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2010), “Guia Prático de Acesso ao Mercado – Brasil”.
- AICEP - Ficha País – Portugal (2013)
- AICEP- Portugal Perfil País (2012)
- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2012), “Ficha de País - Portugal”.

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2012), “Relações Económicas Portugal - Brasil”
- Ansoff, I. (1965), Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion., McGraw-Hill.
- CIA – Central Intelligence Agency (2012), “The World Factbook - Panamá”, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>, acedido em 01 de Setembro de 2012.
- CIA – Central Intelligence Agency (2012), “The World Factbook - Brasil”, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>, acedido em 10 de Março de 2013.
- CIA – Central Intelligence Agency (2012), “The World Factbook - Portugal”, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>, acedido em 01 de Setembro de 2012
- CYBO – The Global Business Directory (2012) http://en.cybo.com/PA/panama/health_clubs_and_gyms/?d=c, acedido em 01 Setembro de 2012
- EIU - The Economist Intelligence Unit - Panamá , <http://country.eiu.com/Panama>, acedido em 01 Setembro de 2012
- EIU - The Economist Intelligence Unit - Brasil, <http://country.eiu.com/Brasil>, acedido em 01 Abril de 2013
- Freire, A. (1997), “Estratégia Sucesso em Portugal.”, 12ª Edição, Lisboa: Editorial Verbo.
- Hitt, M (2002), “Administração Estratégica”, São Paulo, Thomson Learning
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao, acedido em 01 Abril de 2013.
- INEC - Instituto Nacional de Estatística e Censos do Panamá (2010), http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=LP2010&MAIN=WebServerMain_censos.inl, acedido em 01 Setembro de 2012.
- IHRSA (2012), Relatório do Mercado Latino Americano de Academias

- Johnson, G, Kevan, S. e Whittington R. (2008), “Exploring Corporate Strategy: Text and cases”, 8ª Edição, Prentice Hall.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2012), “Criar Modelos de Negócio”, 3ª Edição, Alfragide, Publicações Dom Quixote
- Porter, M. (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy.” In Harvard Business Review, Janeiro.
- Porter, M. (1985), “Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1ª Edição, Free Press Edition
- The World Bank (2012) – Doing Business
- Thompson (2012), “Crafting and Executing Strategy – Concepts and Cases, New York, McGraw-Hill
- The World Bank (2012) “*Doing Business - Brazil*”, <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/BRA.pdf>, acessado em 01 de Setembro de 2012.
- WIP (2007), “*World investment prospects to 2011 - Foreign direct investment and the challenge of political risk*”, in *The Economist Intelligence Unit Limited*.